**CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

# DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA HOTELERA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de investigación:**

INNOVACIÓN Y DESARROLLO PRINCIPAL RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

**Autora:**

Mayra Alexandra Coque Arboleda

**Director:**

Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MAYRA ALEXANDRA COQUE ARBOLEDA**, con cédula de ciudadanía **1804480380**, autora del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA HOTELERA", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**, en el centro de **POSGRADOS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2025



Mayra Alexandra Coque Arboleda

CC. 1804480380

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA HOTELERA**

**Línea de investigación:**

INNOVACIÓN Y DESARROLLO PRINCIPAL RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

**Autora:**

Mayra Alexandra Coque Arboleda

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg. f._____
CC. 0101614071
**CALIFICADOR**

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg. f._____
**CALIFICADOR**

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD. f._____
**CALIFICADOR**

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg. f._____
**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. f._____
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS
Sede Ambato

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2025**

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por darme la vida y permitirme alcanzar una más de mis metas, a mis padres por su apoyo incondicional y dedicación; pero sobre todo quiero agradecerle a una persona que es parte fundamental en mi vida y en mi crecimiento como profesional gracias a su apoyo constante tanto como profesional como persona y a sus consejos me han incentivado para salir adelante. A mi hermana por ser mi inspiración de superación y por estar a mi lado siempre.

## AGRADECIMIENTO

Mi más sencillo reconocimiento, a los maestros de la Pontificia Universidad Católica, que me participaron de sus conocimientos durante mis estudios, así mismo mi más grande reconocimiento al Dr. Mg Ángel Rogelio Ortiz del Pino, por su alto profesionalismo y entrega, esta es una prueba más de que cada día verá surgir los frutos que va propagando en su labor de maestro. A todo el personal que labora en el departamento de posgrados, por su gran colaboración y asesoramiento para la terminación de este trabajo.

**RESUMEN**

La selección de personal basado en competencias en una empresa hotelera actualmente, constituye un proceso muy importante en una organización el mismo está compuesto de varios pasos, que contribuyen a la persona idónea para la vacante. La aplicación correcta del proceso de selección basado en competencias garantizará que se cumplan las metas y objetivos trazados por la empresa, siendo de estos el más importante la satisfacción del huésped. En la gran mayoría de establecimientos de alojamiento no se aplica ninguna metodología para la selección del personal, todo esto conlleva a que la selección del personal no sea la más adecuada y los objetivos de la organización se vean afectados en cuanto se refiere al desempeño del personal y la satisfacción del huésped.

El análisis e interpretación de datos es efectuado en base a la información obtenida mediante encuestas (de factibilidad y satisfacción) aplicada a los propietarios y gerentes del Departamento de Talento Humano de los hoteles situados en la ciudad de Ambato, bajo una metodología con enfoque de competencias, con el propósito de fundamentar la importancia del diseño de una metodología basada en competencias para la selección de personal en una empresa hotelera *¨The Cover¨.* Finalmente, a través del diseño de la metodología *"The Cover"*, se pretende mejorar los procesos de selección de personal en los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje y así conseguir un nivel de desempeño alto y la satisfacción del huésped.

**Palabras clave:** selección de personal, hoteles, metodología, competencias.

## ABSTRACT

*The selection of personnel based on skills in the hotel industry is currently a very important process of organization which is composed of several steps, which contribute to choosing the right person for the vacancy. Applying the correct selection process based on skills and ability will guarantee that the goals and objectives set by the company are met, making sure the guest's satisfaction is prioritized. In the vast majority of accommodation establishments, no methodology is applied to the selection of personnel, all this leads to the wrong selection of staff which are not the most educated and the goals of the business are weakened in terms of staff performance and the guest's satisfaction.*

*An analysis and interpretation of data is carried out based on information obtained through surveys (of feasibility and satisfaction) completed by the owners and managers of the Human Resources Department of the hotels located in Ambato under a methodology called "The Cover" which is focused on skills and abilities, with the purpose of stablishing the importance of this methodology's design for the selection of personnel in the hotel industry. Finally, through the design of the "The Cover" methodology, the aim is to improve the processes of personnel selection in the establishments that provide the hosting service and thus achieve a high level of performance and guest satisfaction.*


***Keywords:*** *staff selection, hotels, methodology, skills*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ..... ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO ..... iii
DEDICATORIA ..... iv
AGRADECIMIENTO ..... v
RESUMEN ..... vi
ABSTRACT ..... vii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN ..... 1
1.1. Presentación del trabajo ..... 1
1.2. Descripción del documento ..... 2
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO ..... 4
2.1. Información técnica básica ..... 4
2.2. Descripción del problema ..... 4
2.3. Preguntas básicas ..... 5
2.4. Formulación de meta ..... 6
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO ..... 8
3.1. Definiciones y conceptos ..... 8
3.2. Modelo de gestión de talento humano ..... 10
3.3. Competencias ..... 14
3.4. Modelos de gestión de talento humano ..... 17
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA ..... 33
4.1. Diagnóstico ..... 33
4.2. Método(s) aplicado(s) ..... 33
4.3. Materiales y herramientas ..... 33
4.4. Población y muestra ..... 34
CAPÍTULO V. RESULTADOS ..... 35
5.1. Producto final del proyecto de titulación ..... 35
5.2. Evaluación preliminar ..... 86
5.3. Análisis de los resultados ..... 87
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 97
6.1. CONCLUSIONES: ..... 97
6.2. RECOMENDACIONES ..... 97

BIBLIOGRAFÍA ..... 99
ANEXOS ..... 103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y Muestra ..... 34
Tabla 2. Identificar las actividades esenciales del cargo ..... 38
Tabla 3. Calificación de factores para identificar actividades esenciales ..... 39
Tabla 4. Metodología empleada para contratación ..... 88
Tabla 5. Metodología correcta para contratación ..... 89
Tabla 6. Conocimientos acerca de competencias ..... 90
Tabla 7. Conocimientos acerca de competencias ..... 91
Tabla 8. Competencias contribuyen al desarrollo ..... 92
Tabla 9. Inducción al personal ..... 93
Tabla 10. Análisis del puesto ..... 94
Tabla 11. Competencias que debe tener el personal ..... 95
Tabla 12. Dispuesto a cambiar la metodología de selección de personal ..... 96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestión RRHH ..... 18
Figura 2. Modelo de Gestión ..... 20
Figura 3. Pasos para un proceso de selección de personal por Martha Alles ..... 48
Figura 4. Organigrama de flujo para la Metodología *"The Cover"* ..... 49
Figura 5. Departamento de Talento Humano ..... 87
Figura 6. Metodología de contratación de personal ..... 88
Figura 7. Metodología correcta para contratación ..... 89
Figura 8. ¿Qué entiende por competencia? ..... 90
Figura 9. Selección por competencias ..... 91
Figura 10. Competencias contribuyen al desarrollo ..... 92
Figura 11. Inducción al personal ..... 93
Figura 12. Análisis del puesto ..... 94
Figura 13. Competencias que debe tener el personal ..... 95
Figura 14. Dispuesto a cambiar la metodología de selección de personal ..... 96

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Pasos para la selección de personal por autores ..... 49

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Presentación del trabajo

En la actualidad el mundo está compuesto por una serie de organizaciones de toda índole, las mismas que están formadas por recursos tangibles (físicos, financieros), intangibles (reputación, tecnológicos) y humanos (conocimientos, comunicación y motivación), de hecho, los últimos nombrados cumplen un papel muy importante y significativo en el desempeño de una empresa, de estos depende el éxito o fracaso de una organización.

Por este motivo el presente trabajo de investigación diseña una metodología basada en competencias para la selección correcta del personal de una empresa hotelera, para garantizar el éxito de una organización prestadora de servicios hoteleros.

Una vez investigado una serie de autores con sus respectivos procesos, métodos, técnicas las mismas que fueron creadas para lograr un adecuado reclutamiento y selección del personal se escogió el método que más se adecuado a esta investigación, la misma que nos servirá de base para desarrollar y diseñar una metodología basada en competencias para la selección de personal de una empresa hotelera.

El diseño de una metodología basada en competencias para la selección de personal de una empresa hotelera se la realiza debido a que los establecimientos que ofrecen el servicio de hospedaje en la cuidad tienen una serie de dificultades al momento de aplicar un proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo que contribuyan al mejoramiento de la calidad de servicio y así lograr la satisfacción del huésped.

Con los antecedentes mencionados, se plantea una encuesta dirigida a los directores de departamento de Talento Humano o personas encargadas de la selección de personal de los principales hoteles ubicados en la ciudad de Ambato,

con el objetivo de conocer si las empresas encuestadas poseen un proceso o una metodología para la selección de personal idóneo. Con los resultados obtenidos y tabulados se llegó a la conclusión de que la mayoría de empresas hoteleras no poseen un sistema, proceso o metodología para la correcta selección de personal para cada uno de los departamentos que componen un hotel. En algunos hoteles no existe un departamento de Recursos Humanos, los empleados realizan múltiples tareas y en algunos casos ejecutan actividades para los cuales no fueron capacitados.

## 1.2. Descripción del documento

El presente trabajo, constituye un informe final de la tesis de grado, el mismo que ha sido organizado en capítulos y apartados que permiten una mejor comprensión del contenido.

Es así que, el capítulo 1 corresponde a la Introducción, y que consta de dos apartados, la presentación del trabajo y cuya redacción permite una comprensión global del trabajo y donde además se describe el documento en su estructura.

El capítulo 2 corresponde al Planteamiento del Problema, donde en sus diferentes apartados se realiza la descripción del problema, sus posibles causas y efectos; se plantean preguntas básicas referentes al problema, las mismas que sirvieron de orientación para la búsqueda de información; como en todo trabajo de investigación, se plantea una meta y los objetivos a conseguirse tanto en el proceso de investigación como en la formulación de la propuesta.

El capítulo 3 constituye el Marco Teórico, con una información basada bajo la opinión, conceptos y posiciones de libros de diferentes autores lo que se ha logrado con una investigación bibliográfica que permite conocer conceptos y posicione teóricas, se toma también experiencias similares mencionadas en el Estado del Arte.

El capítulo 4 corresponde a la Metodología utilizada en la investigación, la misma que permitió conocer el problema, con la obtención de datos fidedignos alcanzados mediante la aplicación de instrumentos técnicos elaborados y aplicados en el contexto.

En el capítulo 5 se realiza el Desarrollo de la Propuesta planteada, así como, una evaluación preliminar de la misma, para validar el producto desarrollado y finalmente, se realiza un análisis de los resultados alcanzados en dicha evaluación preliminar, con el fin de confirmar la validez de la propuesta desarrollada.

Finalmente, en el capítulo 6, y con los resultados alcanzados en la investigación, se elaboraron las Conclusiones y Recomendaciones necesarias.

# CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

## 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Diseño de una metodología basada en competencias para la correcta selección de personal de una empresa hotelera.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de investigación y Desarrollo (Tesis)

**Clasificación técnica del trabajo:** Proyecto de investigación y Desarrollo (Tesis)

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo:**

**Principal:** Recursos Humanos y/o Riesgo laboral

## 2.2. Descripción del problema

Los problemas encontrados en las empresas hoteleras referentes a la contratación de personal se originan debido a una inapropiada selección las técnicas aplicadas no son las correctas, generando así una deficiente atención a los huéspedes. Los efectos negativos que generan la contratación del personal no idóneo en una empresa hotelera pueden ser nefastos para alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización, todo esto puede repercutir en una incorrecta atención al cliente y por lo tanto una insatisfacción del mismo (huésped). Este trabajo de investigación contribuirá a elevar la competitividad del personal de las empresas hoteleras de la ciudad de Ambato. Las raíces del fracaso se plantan en el proceso de contratación, generando así una pérdida de imagen para el establecimiento hotelero.

Según Porter, (2008) La implementación de un diseño basado en competencias; la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar y para la correcta selección de personal en una empresa hotelera, busca establecer una metodología que beneficie a los establecimientos de hospedaje al momento de

reclutar, seleccionar y contratar al trabajador idóneo, para desempeñar las funciones correctas en cada área del hotel dando como resultado un eficiente trabajo del personal interno y externo optimizando costos, tiempo y espacio.

Este trabajo de investigación se justifica el desarrollo de una metodología basada en competencias la misma que beneficiará a que la competitividad y el desenvolvimiento de cada uno de los empleados se cumpla de una manera eficiente y eficaz a través del proceso de selección, diferenciando así a un colaborador que sabe cómo realizar su trabajo de otro que no lo sabe hacer.

Finalmente, esta metodología aportará para el desarrollo de los establecimientos que brindan hospedaje, debido a que presenta muchos inconvenientes con el desempeño de los trabajadores, no pasaron por un correcto proceso de selección de personal en el momento de su contratación, lo que ha originado que el hotel no brinde una atención adecuada a los huéspedes.

El problema que es muy común en la mayoría de empresas hoteleras en la cuidad de Ambato.

## 2.3. Preguntas básicas

**¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

No aplica

**¿Por qué se origina?**

No aplica

**¿Qué lo origina?**

La falta de una metodología para un correcto proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de una empresa hotelera. Reclutamiento informar sobre

la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de contratar al personal idóneo para cumplir sus funciones en una empresa hotelera. (Delgado & Ventura, 2008).

**¿Cuándo se origina?**

No aplica.

**¿Dónde se origina?**

No aplica.

**¿Dónde se detecta?**

No aplica.

## 2.4. Formulación de meta

Diseñar una metodología que ayude a elevar la competitividad del personal de las empresas hoteleras

**Objetivos**

**Objetivo general.**

Diseñar una metodología basada en competencia que ayude a mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal de una empresa hotelera

**Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento, selección y contratación del personal en una empresa hotelera

2. Fundamentar las herramientas empleadas en un proceso de selección por competencias.

3. Construir los elementos de la metodología basada en competencias para la selección de personal de una empresa hotelera.

**Delimitación funcional**

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- La metodología basada en competencias establecerá procedimientos que permitirán mejorar las técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa hotelera.

- La selección de personal basado en competencias requiere que los diferentes departamentos que componen la estructura administrativa y operativa de una empresa hotelera presenten un adecuado funcionamiento y control de las actividades que realiza el personal, las mismas que deben ser cumplidas bajo estrictos estándares de calidad, para así lograr la satisfacción el huésped

- La aplicación del proceso de contratación del personal permitirá apoyar cualitativamente el trabajo del departamento de talento humano de una empresa hotelera, contribuirá a contratar el personal idóneo para cada vacante

**Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

- No aplica

# CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

## 3.1. Definiciones y conceptos

Para esta investigación se tomaron algunos aspectos, definiciones y conceptos relacionados con el tema mencionado.

### Metodología

Metodología, el concepto hace referencia al plan de *investigación* que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia**.** Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. (Definición de Metodología, 2008)

Método DACUM (*Developing Curriculum*) es una metodología para el análisis de un puesto de trabajo, de una ocupación, de un proceso laboral y se considera una herramienta para la preparación de los currículos, que sirve para evaluar las competencias de quienes ocupan un puesto, o desempeñan una función dentro de cierta organización (Eusebia, Administración de Recursos Humanos, 2011)

### Gestión del talento humano

El éxito de toda organización depende del desempeño de cada uno de sus colaboradores (clientes internos), ellos constituyen el pilar fundamental de una empresa; la suma de las competencias individuales de cada uno de los trabajadores contribuirá a que las tareas se realicen de manera efectiva y productiva. Elementos como la creciente competitividad, mejora de la productividad, globalización de la competencia, mejora en la calidad del servicio, utilización de recursos tecnológicos, generación de valor para los empleados, clientes y accionistas, la supervivencia en el mercado; son muy importante y a la vez deben encontrarse muy bien alineadas correctamente entre la estructura organizacional, la gestión del talento humano y la estrategia del negocio. Todos estos elementos son de gran trascendencia para el

perfecto desempeño del talento humano en una empresa, todo este proceso es el resultado de una selección adecuada y bajo estándares y metodologías adecuadas, de esta manera los trabajadores constituyen el principal activo de la empresa, razón por la cual debe dejar de considerarse como un factor secundario. Actualmente es indispensable que las organizaciones realicen un esfuerzo enorme para evolucionar la gestión tradicional del talento humano en una práctica moderna y sofisticada basada en competencias y que esté orientada a generar y multiplicar el valor agregado a las empresas, a través del incremento de la productividad de los clientes internos.

**Concepto**

La gestión por competencias “viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de las empresas”. (Fernandez, 2008. pág. 22) Deduciremos por gestión de talento humano, al conjunto de acciones encaminadas a influir en los colaboradores de una empresa a buscar su mejoramiento continuo y bienestar personal, así como también la competitividad de la organización. La gestión del recurso humano en una empresa constituye la parte más esencial en la gestión empresarial. Es la filosofía que impulsa y desarrolla las competencias de los trabajadores para conseguir los objetivos individuales y empresariales. Durante la aplicación y evolución la gestión del recurso humano se basa en tres paradigmas: el talento humano como costo, como activo y finalmente como inversor de su capital humano. Tomando en cuenta estos tres elementos es necesario que las empresas adopten un sistema de gestión de recurso humano basado en una metodología por competencias. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI: No radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (Cuesta, 2010pág. 24). Por consiguiente, es muy importante que el departamento de talento humano realice

actividades que contribuyan a fortalecer las competencias de los empleados y así alcanzar la ventaja competitiva

**Importancia**

**La gestión del talento humano**

Juega un papel indispensable en el desarrollo de las competencias de cada uno de los colaboradores de la empresa, pues la competitividad y el éxito de una empresa depende de lo que hace y la manera de hacerlo. Únicamente cuando se aplica la gestión de talento humano correctamente nos permite detectar las falencias y necesidades del personal, una vez realizado este proceso se puede determinar los planes de capacitación para el personal, los mismos que deben estar enfocados a fomentar la colaboración, motivación, interacción, compromiso de superación tanto el aspecto individual como organizacional.

## 3.2. Modelo de gestión de talento humano

Un modelo de gestión de talento humano es un conjunto de acciones que están orientadas a la ejecución de un proceso administrativo con el objetivo de lograr las metas de la organización con el fin de obtener un alto nivel de productividad empresarial y favorecer el desarrollo del talento humano. Los conocimientos, habilidades y destrezas del ser humano, están relacionadas con las competencias todas éstas unificadas contribuyen de una manera muy significativa en el personal y les prepara a enfrentar los nuevos desafíos del campo laboral

La aplicación de una metodología adecuada de gestión de talento humano es un instrumento que proporciona herramientas para seleccionar, contratar y evaluar el desempeño o aportación de cada empleado a la empresa. De esta manera se establece procesos dentro del departamento de talento humano de una organización los mismos que garantizan resultados positivos en términos de productividad.

## Gestión de talento humano por competencias

En la última década la gestión de talento humano en las organizaciones ha sufrido muchos cambios, los mismos que han contribuido a la mejora del desempeño del personal y a alcanzar los objetivos de las organizaciones, en el siglo XX, se consideraba al talento humano como un factor que generaba costo, a partir de esa época cambia la concepción acerca del personal de una empresa y se empieza a ver como una fuente de mejora y beneficios económicos para la organización. Se crea un sistema completo que va desde la selección, contratación, inducción, adaptación y evaluación del empleado. Todo esto está encaminado a buscar el perfeccionamiento del cliente interno, es así que todas las acciones bien organizadas lograran una mayor atención al ser humano, ubicándolo como eje principal del mejoramiento continuo, a través del desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias.

## Concepto

Un modelo de gestión del talento humano basado en competencias es una herramienta administrativa, que permite diagnosticar y evaluar las competencias personales específicas de los trabajadores, para aprovecharlas y desarrollarlas, logrando el crecimiento personal y de la organización, así como también los nuevos desafíos que impone el medio laboral.

## Importancia

La relevancia de la aplicación de un modelo de gestión basado en competencias radica en buscar siempre la excelencia en los procesos administrativos de selección, contratación, adaptación, evaluación y control del personal, encaminados a lograr que la empresa obtenga un alto nivel de competitividad.

**Fases para la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias**

Según Munch, ( 2010) “se deben aplicar las siguientes etapas para la implementación de un modelo de gestión por competencias” (pág.43)

- Definir la misión, visión y plan estratégico
- Definir las competencias organizacionales
- Definir competencias técnicas y específicas
- Determinación de grados de competencias
- Definición de competencias Diseño de perfiles por competencias
- Diseño de subsistemas Implantación y retroalimentación.

**Metodología integral de la gestión por competencias**

Según Fernandez,( 2008)”**L**a metodología integral de la gestión por competencias consta de 5 etapas”. (Pág.55)

a) Diseño del proyecto y lanzamiento. En esta fase se establece el marco referencial formal y operativo para desarrollar óptimamente los trabajos y ejecutar las primeras acciones para poner en marcha la gestión por competencias.

b) Análisis de la situación actual Consiste en analizar la misión, visión, valores y estrategias empresariales para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con la planificación estratégica vigente. Estudiar el modelo de gestión de talento humano existente, poniendo énfasis en las normas y reglamentos que posee la empresa.

c) Definición de las bases del modelo Desarrolla los productos que van a ser el cimiento del modelo de gestión por competencias, es decir, el directorio de competencias, el catálogo de puestos y los perfiles por competencias, mediante: Identificación y definición de competencias (directorio de competencias) del

negocio (valor diferencial). Definición del catálogo técnico y funcional de puestos en el que se fundamenta la organización. Formulación de perfiles de competencias de cada puesto de trabajo. Diseño de herramientas y procedimientos a utilizarse en la elaboración e implementación de los perfiles, permitiendo así detectar los activos humanos con mayor potencial. Directorio de competencias, tiene como proceso identificar competencias técnicas y genéricas y sus respectivos niveles. Catálogo de puestos de trabajo, consiste en analizar los puestos de trabajo actuales, para proceder a elaborar y describir el catálogo de puestos de trabajo. Perfiles de competencias, se fundamenta en la definición de perfiles de puestos de trabajo, obtención de criterios de posicionamiento y definición de herramientas para la obtención de perfiles.

d) Desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias. Diseño del marco de clasificación profesional basado en la estructura organizacional, procesos y operatividad de la empresa. Diseñar un sistema de retribuciones, relacionando las expectativas de los empleados y estrategias empresariales para garantizar el desarrollo profesional. Establecer reglas de movilidad interna, para garantizar el desarrollo del personal y cubrir las necesidades estratégicas continuas de demanda de personal. Dotar de un modelo que detecte necesidades de formación basado en las necesidades estratégicas. Elaboración de metodología para la búsqueda y selección de personal con capacidades que generen desarrollo profesional y proyección a futuro.

e) Difusión del modelo permite contar con herramientas que permitirán la implantación precisa del modelo, su gestión posterior y su actualización. Permitir impartir formación tanto a los que van asumir rol directivo o gestor en la implantación del modelo, así como a los empleados que son genuinos usuarios del modelo. Diseñar el plan global acorde a las características empresariales, de tal modo que el modelo sea aceptado y asimilado por parte de toda la comunidad organizacional. Un modelo de gestión por competencias debe ser integral, de modo que abarque a todos los procesos del talento humano, desde la atracción hasta la desvinculación.

## 3.3. Competencias

### Concepto.

La competencia es un “repertorio de comportamientos capases de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agrega valor económico para la organización y valor social para la persona” (Chiavenato, 2007)

Competencia Laboral es la capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado de ella en un proceso (desempeño exitoso), mediante la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes, en un contexto determinado. (Herrera, 2000)

Según Mclagan, (1997) Relaciona la competencia con el puesto de trabajo y sus resultados, es decir, que la competencia deriva del puesto. En el momento de tratar su estructura de nuevo se requiere considerar las características del trabajador que desempeña bien sus actividades laborales, sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocios. (Gutierrez, 2010, pág. 55)

Según Alles, (2014) el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias se refieren al comportamiento de los individuos en un determinado lugar o situación. Es el conjunto de capacidades que le permiten desempeñarse adecuadamente a un individuo y solucionar los problemas organizacionales. (pág.68)

Otra definición de competencias hace referencia a el conjunto de conocimientos y comportamientos (cualidades) profesionales que una persona utiliza para desarrollar una determinada actividad.

En conclusión, las competencias son un componente muy importante en la gestión del talento humano dentro de una organización, la identificación y desarrollo apropiado de éstas, a través de los conocimientos, cualidades y valores aplicados a la práctica por cada uno de los empleados de una empresa, permitirán obtener grandes ventajas competitivas, y de esta manera estar preparado para los cambios del medio laboral. De esta manera las competencias de los clientes internos de una empresa constituyen la razón de ser, y son las que generan ventajas en el mercado.

**Componentes de las competencias**

En términos generales los componentes de las competencias son:

a. Conocimientos

Son técnicas y posteriormente se transforman en elementos indispensables para el correcto desempeño de las funciones de una ocupación, estos elementos tienen su origen en la preparación académica y proporcionan a una persona la capacidad de hacer o elaborar una tarea. Estos elementos de van modificando constantemente mediante la participación activa y la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento y es complementada con la experiencia adquirida.

La progresividad del aprendizaje hace que en cada nivel se diferencien tres grados de conocimiento:

- Elemental (que implica estar familiarizado con la terminología y los procedimientos asociados al saber).
- Medio (que representa la aplicación reflexiva de un determinado conocimiento).

- Experto (que conlleva la capacidad para inferir conclusiones y generar modelos) ¨ (Fernandez, 2008, pág. 40)

Los conocimientos no tienen valor por sí solos, su aporte constituye en la capacidad de hacer las cosas.

Según Fernandez, (2008) Todos sabemos que adquirir nociones elementales de un saber es fácil, pero dominar una materia resulta extremadamente compleja. El ejemplo más sencillo se encuentra en el aprendizaje de idiomas: aprender los rudimentarios de una lengua requiere poco esfuerzo: ser bilingüe requiere años de estudio y, sobre todo, práctica.

Los conocimientos tienen 7 niveles de graduación, es decir un conocimiento requiere niveles de exigencia.

Los conocimientos no son iguales y mucho menos uniformes, según el progreso del aprendizaje aparece tres grados de conocimientos:

- Elemental, capacidad de estar familiarizado con la terminología y procedimientos asociados al saber.

- Medio, capacidad para aplicar un conocimiento

- Experto, capacidad para deducir conclusiones y generar modelos.

b. Cualidades

Comprende el conjunto de conductas o características necesarias para desarrollar una actividad. Se deriva de las habilidades de gestión requeridas para desempañar una ocupación. Las cualidades deben tener las características de ser observables y medibles, responder a una serie de funciones y ser entendidas por las personas que las poseen.

## Clasificación de las competencias

Generalmente se suelen clasificar en competencias cardinales y específicas

### a.) Competencias cardinales, organizacionales o nucleares

Constituyen en la parte esencial de una organización, es lo que le hace diferente de otra organización, con estas competencias se puede alcanzar la misión de la empresa. Son las competencias que deben poseer todos los integrantes de una organización.

### b.) Competencias específicas

Son aquellas capacidades que se requiere identificar en cada uno de los colaboradores de la empresa para potencializar el desempeño en su lugar de trabajo o cargo. Entendiéndose como la capacidad que posee cada persona para el desempeño de su función.

## Análisis del puesto

El análisis del puesto de trabajo es el paso para saber, conocer, diferenciar y determinar las funciones que se deberán desempeñar los solicitantes en la bacante establecida para de esta manera continuar con el proceso de reclutamiento y selección más adecuada.

Según Dessler, (1994) “Procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, como el tipo del individuo idóneo para ocuparlo”.

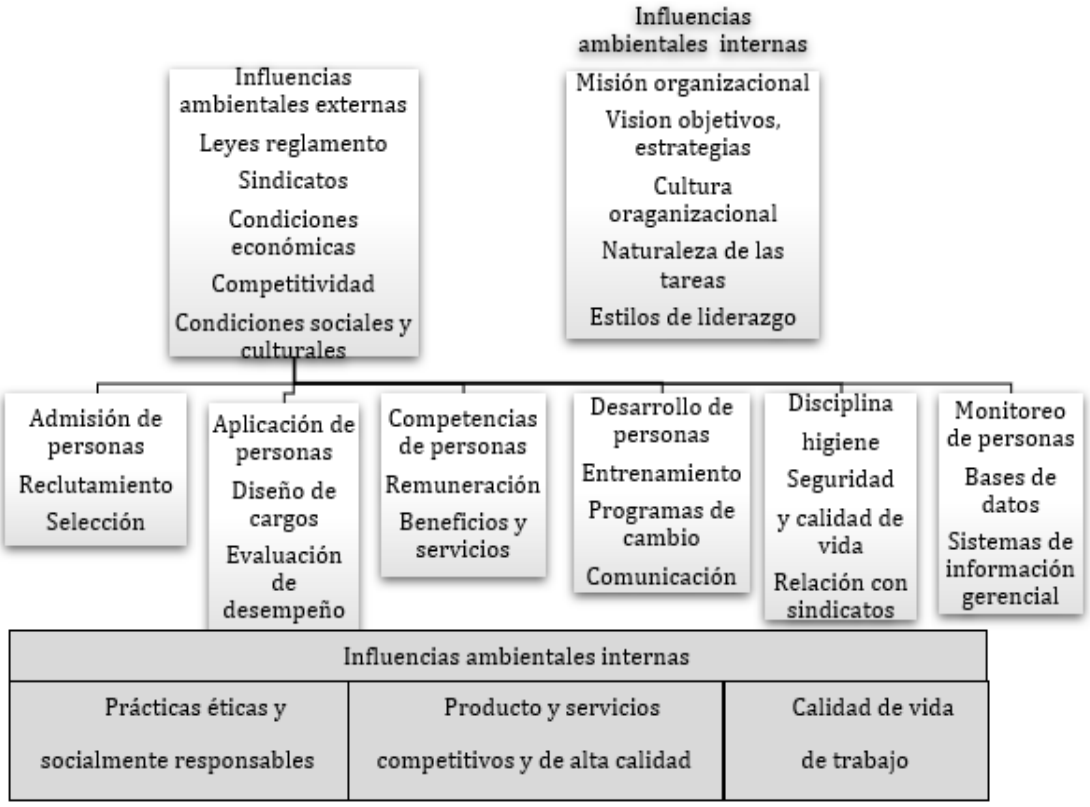
## 3.4. Modelos de gestión de talento humano

Según Chiavenato, (2002) Plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas

relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato:

Figura 1. Modelo de Gestión RRHH




Fuente: Chiavenato, (2002)

Según Cuesta, (2010) Implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

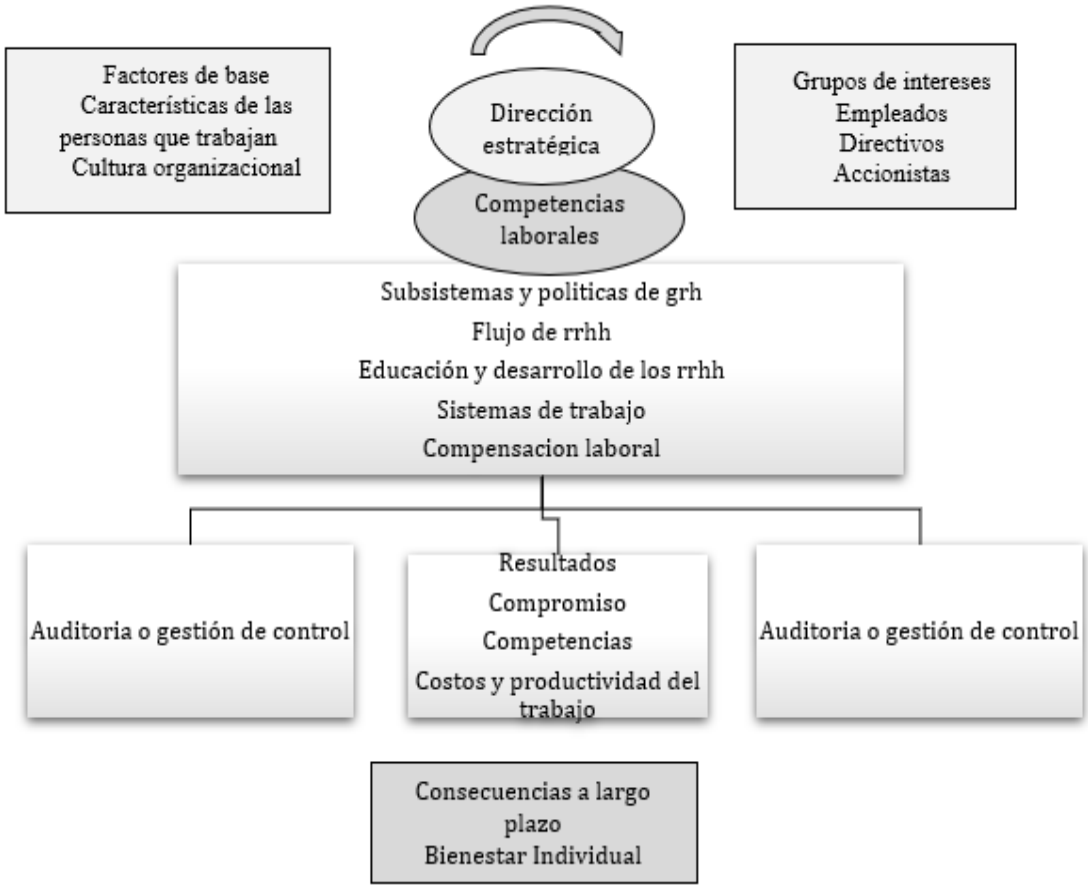
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

## Modelo de gestión de recursos humanos Cuesta

Figura 2. Modelo de Gestión




Fuente: Cuesta (2005)

Según Fleitas, (2002) Explica que Los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

## Análisis funcional

Técnica utilizada para la identificación de competencias, un proceso de análisis de las funciones productivas que parte del propósito clave en una ocupación e

identifica el conjunto de conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente en un contexto laboral. (Baldillo & Villasmil, 2000)

El análisis funcional permite conocer cuáles son los pasos a seguir para identificar las funciones principales del puesto de trabajo

**Análisis funcional de puestos**

Según Saracho, (2005) Es un estudio fundamentalmente de análisis de puestos y estadístico que tiene a los enunciados de actividad en un nivel de función, como el elemento operativo básico desde el que trabaja.

**Metodología del análisis funcional**

El análisis funcional se aplica por lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentran las funciones productivas más simples o de menor nivel que pueden ser desarrolladas por un trabajador. A estos elementos simples es a lo que se llama competencia o elementos de competencia. (Saracho, 2005 pág. 217)

**Metodología** Según Paredes, (2014) Seleccionar el departamento donde se realizará la implementación. Demostrar con datos y personas reales la aplicación de la gestión por competencias.

- Seleccionar las aplicaciones de RRHH que se deseen llevar a cabo. Por ejemplo, selección, evaluación de rendimiento etc. Demostrar cómo se diseñan y ejecutan los subsistemas de RRHH bajo el enfoque de competencias

- Identificar las competencias departamentales. Ilustra la manera de detectar competencias o departamentales.

- Levantar perfiles de competencias de los departamentos. Presentar la metodología MPC para el levantamiento de perfiles de competencia de puestos de trabajo

- Diseñar la aplicación de RRHH basada en competencias que se realizará en el departamento. Dependiendo del subsistema escogido se demostrarán los criterios para diseñar un subsistema por competencias.

- Ejecutar la aplicación de RRHH escogida. Ejecutar el subsistema escogido, por ejemplo, evaluación del rendimiento.

**Análisis del perfil profesional**

Según, Yaniz, (2006)" Un perfil profesional define la identidad profesional de las personas que llevan a cabo una determinada labor y explica las funciones principales que dicha profesión cumple, así como las tareas más habituales en las que se plasman esas funciones.

Para desarrollar un perfil profesional se debe estudiar las funciones específicas, tareas, obligaciones que deben realizar los trabajadores, para que de esta manera se pueda cumplir con todas las actividades que se realice en el área, contribuyendo al mejor desarrollo de la organización.

El perfil ayuda a identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que componen las competencias o capacitación necesaria para desarrollarlo.

**Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de encontrar a los solicitantes potenciales para la vacante del puesto de trabajo, mediante la entrega de carpetas y de esta manera seleccionar al más idóneo para desempeñar las funciones de una forma correcta
Con los resultados de esta investigación se conseguirá la información suficiente para lograr un adecuado proceso de reclutamiento y selección; por lo que es

necesario ser muy minucioso y dedicar a esta investigación el esfuerzo que sin dudar merece.

## Selección

### Selección de personal

La selección de personal es básicamente el proceso cuando “la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo” (Chiavenato, 2009pág. 105).

Toda organización busca seleccionar y contratar al personal idóneo, al más calificado para que forme parte de la empresa, constituye un proceso de mucho cuidado y atención por cuanto es la base sobre la cual se desarrollan las demás actividades que comprenden la gestión del talento humano.

Inducción de las personas “Cuando una nueva persona se integra a una nueva organización o institución, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado “Inducción” entre el nuevo empleado y la organización” (Núnez, 2010 pág. 51).

Todas las empresas deben tener y brindar un proceso de inducción para el personal contratado y es “familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existen dentro de la empresa”. Actualmente en las empresa u organizaciones lamentablemente no se la da gran importancia al proceso de inducción, es considerado como un gasto y que le empleado debe aprender por sí mismo. Está comprobado que las empresas que realizan el proceso de inducción a sus nuevos empleados obtienen mayores beneficios debido a que los trabajadores se comprometen más con la empresa y apoyan a lograr los objetivos de las organizaciones.

## El desempeño del personal

El desempeño del personal es la forma en que los empleados realizan sus respectivas actividades, que deben seguir los procedimientos y lineamientos establecidos por sus empleadores. Un correcto desempeño “persigue mejorar los resultados que obtienen las unidades, los equipos y las personas” (Fernández, 2006 pág. 139).

Es necesario medir este desempeño mediante la evaluación para “juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (Chiavenato, Gestión del Talento humano, 2009 pág.189)

El departamento de Talento Humano o la persona encargada de administrar la empresa deben conocer el proceso de selección más adecuado para su organización, así como también debe aplicar un proceso correcto de evaluación del desempeño del personal para medir si estos cumplen con las necesidades requerimiento de una empresa.

## Evaluación del desempeño

“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Weather & Davis, 2001 pág. 184).

Al respecto, Robbins & Judge, (2013) plantean:

La evaluación del desempeño tiene como uno de sus propósitos ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes, tales como: ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias

de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

La evaluación del desempeño del personal de una empresa es conocer y aplicar correctamente las técnicas para medir el trabajo de los empleados y corroborar si sus competencias son las adecuadas y contribuyen a alcanzar las metas y logros de la empresa. Una vez realizado la evaluación, los datos deben tabular y los resultados conversar con los directivos de la empresa y posteriormente con los mismos empleados para que conozcan los resultados de su desempeño.

Los pasos para la evaluación del desempeño Según Alles, (2010) Construyendo Talento, Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones se resumen, como:

La evaluación del desempeño del personal está estrechamente relacionada con otros subsistemas, el primer subsistema es el análisis y descripción de puestos. El primer primordial es la definición del modelo de competencias, que el fututo empleado debe tener, posteriormente se debe describir los puestos actuales y los vacantes dentro de la empresa. La clave de este proceso es que todos en la empresa tanto los jefes superiores, mandos medios deben tener pleno conocimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada puesto en la organización. De la misma manera deben conocer el sistema de evaluación los evaluados y los evaluadores para evitar posteriores inconvenientes

**Remuneraciones**

“Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada” Chiavenato, (2007 pág. 230).

La remuneración que reciben los clientes internos, es una compensación a su esfuerzo y trabajo en beneficios de la empresa, éste debe satisfacer al empleado y motivar para que cumpla sus labores a cabalidad

La organización “como responsables de personas, debemos ser capaces de aunar la recompensa con la carrera profesional, el equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores” (Fernández, 2006 pág. 127).

Los beneficios e incentivos constituyen un factor muy importante para los empleados de una organización, estos contribuirán a motivar a los trabajadores y así alcanzar las metas y objetivos de la empresa

**Programas de incentivos**

“Los empleados deben recibir una compensación por la labor que llevan a cabo. La palabra “compensación” Abarcar mucho más que sueldos y salarios. Puede incluir incentivos, beneficios y servicios que integran el total de las percepciones de cada miembro de la organización” (Weather & Davis, 2001 pág. 210).

Toda organización, a su manera, posee incentivos (económicos y no económicos) para “dirigir el comportamiento de sus miembros. (Chiavenato, 2009)

**Capacitación al personal**

Se define la acción de capacitar como habilitar o hacer a alguien apto para algo. En una empresa, cuando se instruye a un empleado y se lo entrena en las actividades que debe realizar, se está desarrollando una capacitación, la que puede venir de los elementos más especializados que conforman la empresa o de personas externas que poseen conocimientos actualizados sobre los procesos que se realizan en la organización. Farias, (2011)

La empresa debe ser quien brinde capacitación constante a sus colaboradores para así desarrollar en ellos nuevas capacidades en beneficio de la empresa, también el personal de una organización debe buscar cursos, seminarios, conferencias, talleres et con el fin de mejorar y el beneficio sea mutuo.

Según Malvacia, (2014) La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa que es fuente de ventajas competitivas a corto y largo plazo, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen ante los clientes.
- Mejora la relación interna de la empresa.
- Se promueve la comunicación a nivel de toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo de las personas mediante la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

**Cómo beneficia la capacitación al personal:**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.

- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

**Satisfacción laboral**

Podría definirse como “el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (Robbins & Judge, 2013 pág. 79).
El desarrollo de las capacidades en un trabajador, éste mejora su desempeño y sus actitudes hacia sus compañeros de trabajo y hacia la organización cambia positivamente y esto generará beneficios económicos a la empresa.

Cuando un colaborador está insatisfecho con su trabajo, con el medio en donde realiza su trabajo, con su salario definitivamente realizará mal su trabajo, sus actividades se verán afectadas considerablemente. Esto generará pérdidas a corto o mediano plazo a la empresa.

**Desarrollo personal**

Es el “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico que ofrece la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo” (Chiavenato, 2009pág. 335).

El desarrollo de las personas consiste en “ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus

necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás" (Alles, 2010)

Las organizaciones son los responsables directos del crecimiento personal, profesional, del trabajo en equipo de los trabajadores, debido a que debe motivarles previamente un análisis de las necesidades del personal, considerando que el crecimiento personal profesional del trabajador también es el crecimiento de la empresa.

**Desarrollo organizacional**

"El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo" (Chiavenato, 2009pág. 343). La aplicación correcta de técnicas y estrategias para diagnosticar las necesidades del personal y el análisis adecuado de los resultados contribuirán a buscar mejoras en el desempeño del personal.

"Es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores" (Robbins & Judge, 2013 pág. 587).

El desarrollo organizacional se entiende como la unión de factores que influyen en el desarrollo de estrategias que conlleven a mejorar el desempeño laboral y brinden un mejor ambiente para que los colabores desarrollen sus actividades. (Robbins & Judge, 2013 págs. 587-588)

Los métodos de desarrollo organizacional valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación. El desarrollo organizacional se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral. Los valores que subyacen a la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional son:

1. Respetar a la persona. Los individuos son percibidos como seres responsables, escrupulosos y cuidadosos. Deben tratarse con dignidad y respeto.

2. Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un ambiente de apoyo

3. Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces no dan tanta importancia a la autoridad ni al control jerárquico.

4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse, sino que tienen que atenderse abiertamente.

5. Participación. Cuanto más se involucren en las decisiones las personas afectadas, más comprometidas estarán para implementarlas

**Relaciones con los empleados**

“Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas y superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura” (Chiavenato, 2009pág. 361).

La comunicación se convierte en una herramienta muy útil dentro de una empresa y en especial para el departamento de talento humano o la persona encargada de la administración del personal, es la encargada de detectar el bajo rendimiento del cliente interno y averiguar las razones y buscar inmediatamente una pronta solución para que no afecte al desempeño del personal. En muchos casos los problemas son de salud, económico, personales, psicológicos.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Debido a que, en el pasado, las ideas de los

empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

Se concluye, que, si la empresa no motiva o incentiva a sus clientes internos, éstos se sientes desinteresados en su labor y por consiguiente con la empresa y esta actitud de los trabajadores afecta y no se podrá alcanzar las metas y organizaciones planteadas por la empresa y seguramente el ambiente de trabajo no será el más óptimo y afectando la producción de la organización

**Estado del arte**

En su origen, la política de recursos humanos se centró únicamente en procesos para después orientarse hacia la definición y puesta en práctica de técnicas hoteleras para de esta manera aportar al crecimiento de los empleados y también a la motivación aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano enfocadas a mejorar la calidad del servicio hacia el huésped (Pelegrín & Peribañez, 2013) y a cada uno de ellos. La administración de recursos humanos ha evolucionado en forma rápida lo que ha provocado que hoy en día las funciones de este departamento se desarrollen de una mejor manera. La gestión por competencias garantiza un cambio de actitud en los clientes internos de la empresa lo que promueve la mejoría en sus desempeños y así alcanzar las metas y objetivos de la organización. (Fernandez, 2008).

En la actualidad el mundo se ha transformado en una sociedad compuesta por organizaciones, el estudio de la organización permite tratar aspectos muy importantes y vitales para que las empresas alcancen elevados estándares de calidad, los mismos que están constituidos por recursos tanto tecnológicos, financieros, físicos como humanos, sin embargo los más representativos son los recursos humanos, de estos depende el éxito o fracaso de cualquier empresa así como también de quienes la dirigen (Alles, 2014). Finalmente, la calidad de servicio en una empresa hotelera está emparentada con la calidad del personal que prestan sus servicios en cada una de las distintas áreas. Los recursos humanos se

consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una organización y otra.

La importancia de esta investigación se da porque en esta se detalla las competencias que debe tener un profesional eficiente de la rama de hotelería, las mismas que ayudan a diferenciar entre un profesional competente o no para desenvolverse en su campo de trabajo, estas competencias responden a una serie de demandas que la industria hotelera actual requiere para lograr la fidelidad del cliente (huésped). (Gill & Ruiz, 1997)

Según Dessler, (2001) La elaboración y diseño de un esquema para la evaluación del desempeño del personal en una organización, basado en competencias constituye una herramienta indispensable. La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. (Gómez & Balkin, 2008).

Con el diseño de una metodología basada en competencias se pretende mejorar la contratación de personal, análisis del puesto de trabajo (APT) requerido, seleccionar al personal idóneo con competencias acordes a las funciones y su lugar de trabajo dentro de cada departamento del hotel, con el único objetivo de brindar un servicio con altos estándares de calidad a los huéspedes tanto nacionales como internacionales. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias en las personas de una empresa. (Alles, 2014). La visión de las competencias no es una visión estática, varía según el puesto en el que se desenvuelve dentro de una organización. Finalmente, la evaluación del desempeño de las actividades del personal actual y contratado es primordial y de vital importancia, la misma debe realizarse de manera permanente (trimestralmente, semestralmente) la misma que nos servirá para tomar medidas correctivas en beneficio de la organización. (Levoyer, 2005).

# CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

## 4.1. Diagnóstico

Para el diagnóstico de esta investigación y dar cumplimiento a uno de los objetivos planteados, se recolectaron datos aplicando una entrevista (cuestionario pre elaborado) a la persona encargada del departamento de RRHH o en el caso de que no hubiere un departamento destinado a este propósito, se entrevistó a la persona encargada de la contracción del personal en el hotel. Una vez realizadas las encuestas se tabularon los resultados y en base a estos se planificó la estructura y contenidos para diseñar una metodología que ayude a elevar la competitividad del personal de las empresas hoteleras

## 4.2. Método(s) aplicado(s)

El presente trabajo investigativo se fundamenta principalmente en el paradigma crítico – propositivo, en vista de que se está estudiando una realidad problemática existente, la cual se analizó y para la que se proponen alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión administrativa que se realiza en la organización, siendo los clientes tanto internos como externos los principales beneficiarios. La investigación crítico – propositiva se enfoca hacia el cambio, la constante evolución del entorno, obliga a cada organización a estar en un constante proceso de transformación, creando estrategias para el control y evaluación de un determinado departamento/área o unidad dentro de la empresa, con miras de diseñar nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a las necesidades que la organización que se ve sujeta a solventar.

## 4.3. Materiales y herramientas

Para la recopilación de datos se utilizó la encuesta, que es una de las técnicas más difundidas, se la utiliza para recabar información que puede ser cuantificable, que será analizada mediante técnicas estadísticas.

Para la investigación se utilizó como instrumento para obtener información, el cuestionario que es un conjunto de preguntas con algún objetivo en concreto, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, considerando que las preguntas o cuestiones formuladas deben ser dirigidas a personas que saben sobre el tema. Para el estudio se seleccionó preguntas cerradas de selección múltiple y de selección simple.

## 4.4. Población y muestra

El universo de estudio está compuesto por los hoteles legalmente establecidos en el catastro 2016

**Tabla 1. Población y Muestra**

| Población | Número |
|---|---|
| Hoteles de Primera Categoría | 6 |
| Hoteles de Segunda Categoría | 2 |
| Hoteles de Tercera Categoría | 16 |
| **Total** | 24 |

**Fuente:** Ministerio de Turismo (2014)

**Elaborado**: El Investigador

# CAPÍTULO V. RESULTADOS

## 5.1. Producto final del proyecto de titulación

Diseño de una metodología basada en competencias para la selección de personal de una empresa hotelera.

**Resumen de la Información Recopilada.**

Tomando en cuenta los objetivos planteados en este proyecto, se puede indicar que: ¨Con el Diseño de una metodología basada en competencias para la selección de personal de una empresa hotelera.", se podría mejorar el proceso de selección en las empresas, y luego del análisis respectivo de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se puede analizar varios aspectos fundamentales que son necesarios para la comprobación y desarrollo de la propuesta.

En lo que se refiere al primer aspecto, la correcta aplicación de una metodología basada en competencias, la misma que contribuirá a mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación se debe aplicar métodos específicos para favorecer al desarrollo de la empresa.

Las organizaciones no conocen las características y utilidades de la metodología *"The Cover"*, lo que indica claramente que los encargados, representantes o propietarios de las empresas desconocen las ventajas que este tipo de metodología brinda al proceso de selección por competencias.

En base al análisis final se puede concluir que el Diseño de una metodología basada en competencias para la selección de personal de una empresa hotelera y su aplicación mediante el proceso *"The Cover",* es factible de realizarse y se proyecta a tener acogida por parte de los establecimientos que brindan hospedaje.

## Desarrollo de la metodología

La metodología basada en competencias fue diseñada como un proceso de selección para el desarrollo del proyecto de titulación de postgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Está encaminada al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que los aspirantes al puesto de trabajo deben tener, sean significativas a través de la aplicación de la metodología "*The Cover"* que cuenta con elementos importantes, para que las empresas puedan crear una cultura de conocimiento en sus empleados. Esta metodología es de óptima ayuda al momento de conocer el proceso que se utiliza para una correcta selección de personal y mejorar el rendimiento del personal para alcanzar los objetivos planteados para la empresa y lograr la satisfacción del huésped.

## Diseño de la metodología

El diseño de la metodología "*The Cover"* está basada en el modelo planteado por Martha Alles (2005), la cual presenta una organización clara que da importancia a los distintos pasos que deben considerarse a la hora de realizar una metodología basada en competencias.

Además, la metodología se fortalece con el desarrollo de actividades diseñadas para una correcta selección del personal idóneo, las mismas que para hacerse efectivas se aplican mediante la metodología *"The Cover".*

Si bien la metodología basada en competencias responde a las necesidades específicas de las empresas hoteleras al momento de seleccionar al personal, después de observar sus elementos se puede notar que sería aplicable y adaptable a cualquier organización por los contenidos del proyecto.

## Fundamento teórico de la propuesta

### Qué es una metodología

El concepto de una metodología basada en competencias se relaciona con el conjunto de procedimientos, habilidades, destrezas, tareas y actividades que los representantes de los establecimientos que brindan hospedaje emplean en sus organizaciones en una forma regular para conseguir los objetivos planteados al inicio de un proceso de selección.

La metodología basada en competencias es el proceso con el cual las empresas intentan facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, la misma se encuentra constituida por varias actividades que conllevan una mayor información sobre los pasos a seguir para seleccionar al candidato más adecuado y con las mejores competencias para aplicarlas en su puesto de trabajo.

### Metodología ¨*The Cover*¨

¨*The Cover*¨ es una metodología diseñada para la selección de personal, está basada en las habilidades y destrezas que los candidatos deben poseer y desarrollar, está establecida en el análisis de los pasos que se deben realizar para una correcta selección de personal, debido a la falta de un proceso que aporte y contribuya a un buen desarrollo de la organización, en virtud de que estos pasos dependen tanto el mejoramiento en la prestación de servicios por parte de las empresas hoteleras, así como también la adquisición de los aspirantes más idóneos para la vacante, de esta manera lograr que se cumplan las funciones de cada puesto eficientemente.

### Identificación de actividades esenciales del cargo

Uno de los pasos a ser analizados para el desarrollo de la metodología *“The Cover”* es la identificación de las actividades básicas y esenciales del cargo a desempeñar.

Primero se deben enlistar las actividades del cargo y después identificar las más importantes un puesto de trabajo cuenta con muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de calidad en su desempeño en la empresa, por esta razón un perfil de competencias se obtiene exclusivamente a partir de las actividades esenciales.

**Tabla 2. Identificar las actividades esenciales del cargo**

| No | Actividades | F | CE | COMP | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente: Jaime Moreno Villegas (2005)

- Para escribir las actividades esenciales del cargo se las debe realizar con verbo en indicativo o infinitivo para después detallar el objetivo del verbo qué, quién.

- Para valorar las actividades se debe tomar en cuenta tres parámetros:

  - ✓ Frecuencia
  - ✓ Consecuencia de Error y
  - ✓ Complejidad.

- La matriz que se utiliza para identificar las actividades del cargo fue tomada por Jaime Villegas Moreno, donde F se utiliza para calificar la frecuencia de las actividades, CE q significa consecuencia de error, se utiliza para conocer el error que se da de no cumplir esta actividad correctamente y CM que significa la complejidad o grado de dificultad en el cumplimiento de la actividad.

Para conocer los factores es necesario hacerse las siguientes preguntas:

Frecuencia: ¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? De ser variable ¿Cuál es la frecuencia esencial de realización es esta actividad?

Consecuencia de error: ¿Qué consecuencias se dan por no ejecutar la actividad o ejecutarla de una manera incorrecta?

Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: ¿Qué esfuerzo tiene desempeñar la actividad?

O, alternativamente: ¿Demanda el desempeño de esta actividad un dominante grado de conocimientos y destrezas?

**Tabla 3. Calificación de factores para identificar actividades esenciales**

| Grado | Frecuencia (F) | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM) |
|---|---|---|---|
| **5** | Todos los días | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades |
| **4** | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades |
| **3** | Al menos una vez cada quince día | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/habilidades |
| **2** | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/habilidades |
| **1** | Otro | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/habilidades |

Fuente: Por (Paredes A. y., 2001)

Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula:

(CE * COMP.)+ F= TOTAL

La cual significa consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada por complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad más frecuencia es igual al total. Con esta fórmula sacaremos las cuatro o máximo cinco actividades con mayor puntuación, las cuales serán Las actividades esenciales.

- ✓ En consecuencia, la actividad esencia tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.

- ✓ Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes) (Carla Johana Muñoz Zapata 2012 levantamiento de perfiles de cargo por competencias mejora la gestión de los subsistemas de talento humano en la empresa Aeromaster Airways S.A durante el año lectivo 2011- 2012")

**Creación del perfil**

Después de analizar todas las áreas existentes en los establecimientos que brindan hospedaje se definió los siguientes cargos como los más importantes

- Gerente
- Recepcionista
- Chef
- Mesero
- Ama de llaves
- Botones

**Elaboración del perfil por competencias.**

Para la elaboración del perfil por competencias se recopilo información por parte de las personas que desempeñan sus funciones en cada cargo, estableciendo los puestos anteriormente mencionados como los más importantes.

Los perfiles a continuación mencionados fueron tomados por: (Hanze, 2009)

**GERENTE**

**Denominación del cargo:** Gerente

**Departamento/Área:** Administrativo

**Descripción del puesto:**

- ✓ Se encarga de la adecuada gestión de hotel, brindando un buen servicio.
- ✓ Dirige, supervisa, planifica, organiza.
- ✓ Representa al hotel frente autoridades, cliente y organizaciones.
- ✓ Resuelve inconvenientes.
- ✓ Controla que se cumplan con las funciones en cada área.

**Estudios mínimos formales:** Titulo de tercer nivel en Hotelería o Administrador

**Experiencia mínima requerida:** 2 años en cargos similares.

**Competencias técnicas:**

- ✓ Conocimiento en el idioma inglés.

- ✓ Computación.

**Competencias generales del sector:**

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Buena comunicación con los huéspedes.
- ✓ Conocimiento en actividades turísticas.

**Competencias específicas del cargo**:

- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Organización laboral.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Negociación.
- ✓ Toma de decisiones.

**Funciones específicas:**

- ✓ Satisfacer las necesidades de los huéspedes,
- ✓ Organizar y designar funciones diarias de los empleados,
- ✓ Tomar decisiones inmediatas,
- ✓ Supervisar ingresos y egresos,
- ✓ Control del horario de entrada y salida de los empleados,

- ✓ Manejo de eventos y capacitaciones.

## RECEPCIONISTA

**Denominación del cargo:** Recepcionista

**Departamento/Área:** Administrativo

**Descripción del puesto:**

- ✓ Se encarga de recibir a los huéspedes.
- ✓ Registrarlos mediante llamadas o personalmente, (*check in*).
- ✓ Designar las habitaciones e incorporarlos al hotel durante su estadía.
- ✓ Ejecutar los procesos de salida (*check out*).
- ✓ Se caracteriza por ser el encargado de comunicarse con los huéspedes y con los demás empleados del establecimiento.

**Estudios mínimos formales:** Estudios universitarios en carreras hoteleras o turísticas.

**Experiencia mínima requerida:** 1 año en el sector hotelero

**Competencias técnicas:** Conocimiento en el idioma inglés y opcional en otros.
**Competencias generales del sector:**

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Comunicación.

- ✓ Conocimiento en actividades turísticas.

**Competencias específicas del cargo**:

- ✓ Buenas relaciones
- ✓ Humanas
- ✓ Hospitalidad
- ✓ trabajo en equipo

**Funciones específicas:**

- ✓ Recepción de los huéspedes
- ✓ registro de los huéspedes (*check in*)
- ✓ ingreso, ingreso de los huéspedes a las habitaciones
- ✓ atención al cliente, reservaciones, tarifas y cotizaciones
- ✓ salida de los huéspedes (*check out*).

**CHEF EJECUTIVO**

**Denominación del cargo:** Chef Ejecutivo

**Departamento/Área:** Cocina

**Descripción del puesto:**

- ✓ Se encarga de la organización de la cocina.

- ✓ Realiza el menú
- ✓ Está pendiente de la limpieza y de la calidad de los productos.

**Estudios mínimos formales:** Egresado o estudiante de gastronomía

**Experiencia mínima requerida:** 1 año

**Competencias técnicas:** Contabilidad y costos

**Competencias generales del sector:**

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Comunicación, hospitalidad y búsqueda de la excelencia.

**Competencias específicas del cargo**:

- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Agilidad
- ✓ Trabajo en equipo

**Funciones específicas:** Preparación de platos.

- ✓ Limpieza.
- ✓ Higiene de la cocina.
- ✓ Elaboración del menú

- ✓ Atender los pedidos de los meseros.

- ✓ Organización de la cocina, control de calidad de los productos.

## AMA DE LLAVES

**Denominación del cargo:** Ama de llaves

**Departamento/Área:** Limpieza

**Descripción del puesto:**

- ✓ Se encarga de la limpieza, arreglo y orden de las habitaciones

- ✓ Atiende peticiones y organiza las habitaciones.

**Estudios mínimos formales:** Bachiller

**Experiencia mínima requerida:** 5 meses.

**Competencias técnicas:**

- ✓ Normas de presentación.

- ✓ Limpieza de las habitaciones, etiqueta.

**Competencias generales del sector:**

- ✓ Responsabilidad.

- ✓ Relaciones humanas.

**Competencias específicas del cargo**:

- ✓ Detallista

**Funciones específicas:** Limpieza de las habitaciones.

- ✓ Organización y ordena las habitaciones.
- ✓ Correcto uso de materiales de limpieza.
- ✓ Supervisión de pertenencias en las habitaciones.
- ✓ Elaboración de inventarios apoyo a lavandería.

## BOTONES

**Denominación del cargo:** Botones

**Departamento/Área:**

**Descripción del puesto:** Se encarga de traer y llevar las maletas de los huéspedes

**Estudios mínimos formales:** Bachiller

**Experiencia mínima requerida:** 5 meses

**Competencias técnicas:** Orientación a los huéspedes

**Competencias generales del sector:**

Relaciones humanas

**Competencias específicas del cargo**:

Servicial, amable

**Funciones específica:**

- ✓ Al llegar el huésped lleva las maletas y acomodarlas en la habitación correspondiente.
- ✓ Durante la estadía asistir al huésped con pedidos y mandados.
- ✓ A la salida bajar las maletas de la habitación y acomodarlas en el vehículo o medio de trasporte a movilizarse.

Figura 3. Pasos para un proceso de selección de personal por Martha Alles




Fuente (Dirección estratégica de RRHH gestión por competencias, 2008)

A continuación se detalla los procesos de selección de personal, de tres de los más influetentes autores en el area de estudio.

El desarrollo de la metodología “The Cover” se basará en un estudio de los procesos anteriormente citados y se adaptará a la selección del personal de una empresa hotelera las misma que buscará mejorar los procesos para lograr los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente.

Cuadro 1. Pasos para la selección de personal por autores

| | MARTHA ALLES Alles, (2006) | IDALVERTO CHIAVENATO (Chiavenato, Administración de Personal) | MA JESÚS MONTES ALONSO Y PABLO Montes, Alonso, & Gonzales, ( 2006) |
|---|---|---|---|
| 1 | Necesidad de cubrir un puesto | Entrevistas | Descripción del puesto y del perfil requerido |
| 2 | Solicitud personal | Pruebas de conocimientos o de aptitud | Reclutamiento de los candidatos |
| 3 | Revisión del descriptivo del puesto | Pruebas psicométricas | Preselección de los candidatos |
| 4 | Recolectar información sobre el perfil | Pruebas de personalidad | Selección |
| 5 | Análisis sobre eventuales candidatos internos | Evaluación y control de los resultados | Pruebas técnica y psicométricas |
| 6 | Decisión sobre realizar busqueda interna o no | | Informe Final |
| 7 | Definición sobre las fuentes de reclutamiento | | Contratación y acogida |
| 8 | Recepcion de candidaturas | | |
| 9 | Primera revision de antecedentes | | |
| 10 | Entrevistas 1 o 2 rondas | | |
| 11 | Evaluaciones especificas y psicologicas | | |
| 12 | Formación de candidaturas | | |
| 13 | Confección de informes sobre finalistas | | |
| 14 | Presentación de finalistas a clientes internos | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15 | Selección del finalista por cliente interno | | |
| 16 | Negociación | | |
| 17 | Oferta por escrito | | |
| 18 | Comunicación a postulantes fuera del puesto | | |
| 19 | Proceso de admisión | | |
| 20 | Inducción | | |

Fuente: (Paredes. 2001) **Según** Alles, (2006)

**Necesidad de cubrir el puesto**

Encontrar al candidato más adecuado para cumplir con las funciones de la vacante

**Revisión del descriptivo del puesto**

Procedimiento para fijar los deberes y las responsabilidades de personas que deben ser contratadas, también se encarga de evaluar y organizar información sobre un puesto de trabajo determinado.

**Recolectar información sobre el perfil**

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán determinadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una.

**Análisis sobre eventuales candidatos internos**

Investigar a los candidatos que podrían ser contratados para seleccionar a los más idóneos.

**Definición sobre las fuentes de reclutamiento**

Son utilizadas para proveer candidatos, que presenten la capacidad de atender los requisitos de la Empresa.

**Entrevistas por competencias**

Detectar a través de preguntas los comportamientos que se observen en relación con la competencia que se desee evaluar

**Evaluaciones especificas y psicologicas**

Evaluar a los candidatos sus capaciades para desempeñar las actividaes especificas de cada vacante

**Según** (Chiavenato)

**Entrevista de selección**

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

**Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

**Pruebas psicométricas**

Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar

generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

**Pruebas de personalidad**

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

**Evaluación y control de los resultados**

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos, y eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo.

No obstante, su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad.

**Según** Montes, Alonso, & Gonzales, (2006)

**Descripción del puesto y del perfil requeridos:** Se determina que tipo de personas necesitamos, para ello es importantete definir previamante el puesto y las funciones del mismo.

**Reclutamiento de los candidatos:** Consiste en tratar de captar a los futuros candidatos al puesto vacante .

**Preselección de los candidatos:** Se procede a la reducción de candidatos optando por aquellos que mejor se adapten al perfil definido en la primera fase.

**Selección:** Se realizan una serie de pruebas, valoraciones y entrevistas con el fin de continuar reduciendo el numero de candidatos hasta quedar solo con el idoneo para el puesto.

**Informe final:** Con los datos obtenidos en todo el proceso es necesario redactar un informe en el que se recoja información sobre los puntos débiles y fuertes del candidato, la impresión recogida sobre el mismo, los datos obtenidos en la entrevista, los resultados de las pruebas etc,

**Contratación y acogida:** Una vez contratado el candidato seleccionado, se incorpora al puesto de trabajo, En este momento es de vital importancia llevar acabo un buen plan de acogida.

El plan de acogida tiene dos partes fundamentales: integrar lo mas rápido posible a la persona en la empresa y despues valorar al recien incorporado durante el periodo de acojida para observar su nivel de adaptación y confirmar que cumple con los requisitos exigidos por el puesto.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA *¨The Cover¨*

La Metodología *¨The Cover¨* para la selección del personal en una empresa hotelera, está basado en el estudio y análisis de metodologías utilizados por varios autores especialistas en el campo de Talento Humano.
*¨The Cover¨* se caracteriza por ser una metodología basada en competencias diseñada específicamente para la selección del personal de una empresa hotelera, con el propósito de mejorar el proceso de selección y así alcanzar las metas y los objetivos de la organización y lo más importante elevar el nivel de satisfacción del cliente (huésped).

En una empresa hotelera existe más de 35 puestos de trabajo, cada una de ellos con sus características definidas que requieren competencias específicas para su perfecto desenvolvimiento.

Para el diseño de la metodología ¨*The Cover*¨ únicamente se tomará como base los puestos de trabajo de mayor demanda para una empresa hotelera. Cabe mencionar que la metodología está diseñada para ser aplicada y adaptada a cualquier puesto de trabajo de un hotel.

- Gerente General
- Recepcionista
- Chef
- Ama de llaves (*housekeeping*)
- Botones

El proceso de selección del personal de una empresa hotelera se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de la vacante
2. Necesidad de cubrir la vacante
3. Publicación y Convocatoria a llenar la vacante
4. Recepción de las carpetas (aspirantes)
5. Evaluación y Pre selección de los potenciales aspirantes
6. Entrevista a los preseleccionados
7. Pruebas de conocimiento

8. Resultados generales de la convocatoria
9. Admisión

10. Inducción

Organigrama de Flujo:

La metodología *"The Cover"* está diseñada para la selección de personal basada en competencias, la misma que consta de 10 pasos:

Figura 4: Organigrama de flujo para la Metodología *"The Cover"*




Elaborado por: El autor

**GERENTE GENERAL**

Las actividades esenciales o funciones de los puestos de trabajo se realizan en dos fases, la primera fase constituye en realizar una lista en la que conste todas las actividades a realizar en su lugar de trabajo y finalmente se debe identificar las actividades más importantes, cabe recalcar que todas las actividades son esenciales, pero no todas tiene el mismo nivel de importancia en el desempeño de la organización y de esta manera conseguir las metas y logros de la organización.

Para elegir las actividades más importantes se aplicará la metodología de (Moreno, 2005)

<table>
<tr><td colspan="6">Anexo 1.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre de la vacante:</td><td colspan="4">GERENTE GENERAL</td></tr>
<tr><td colspan="2">Edad:</td><td colspan="4">30-40 años</td></tr>
<tr><td colspan="2">Experiencia:</td><td colspan="4">Dos o tres años</td></tr>
<tr><td colspan="6">Perfil Profesional:</td></tr>
<tr><td>No.</td><td>Actividades</td><td>F</td><td>EC</td><td>COMP</td><td>Total</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Representar al establecimiento en todos los eventos</td><td>5</td><td>4</td><td>5</td><td>25</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Dar órdenes y hacer q se las cumpla</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>30</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Controlar a todo el personal</td><td>5</td><td>4</td><td>5</td><td>25</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Motivar al personal</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>30</td></tr>
<tr><td colspan="6">Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula: (CE * COMP.)+ F= TOTAL</td></tr>
<tr><td colspan="6">Fuente: (Moreno, 2005)</td></tr>
<tr><td colspan="6">El Gerente del Hotel está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en su respectivo puesto de trabajo, para dirigir y organizar el área de gerencia.<br>Administrar con profesionalismo, los recursos materiales, humanos, tecnológicos, financieros y otros del hotel, avalando la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera y energía organizacional en general.</td></tr>
<tr><td colspan="6">Requisitos Académicos:</td></tr>
<tr><td colspan="6">• Título cuarto nivel: Administración de empresas<br>• Título tercer nivel en : Turismo, Hotelería o áreas afines</td></tr>
<tr><td colspan="6">Competencias:</td></tr>
<tr><td colspan="6">• Saber toma decisiones<br>• Capacidad para analizar y sintetizar información de suma importancia para el hotel<br>• Capacidad para tener todo bien organizado y en orden<br>• Habilidades para comunicarse con el resto del personal<br>• Saber trabajar en equipo<br>• Ser líder</td></tr>
<tr><td colspan="6">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="6">• Destinar y apreciar la gestión de los gerentes de cada área bajo su observancia<br>• Estudiar el presupuesto general de la organización y los desvíos más importantes como un instrumento fundamental para una correcta toma de decisiones<br>• Presentarse a conferencias, invitaciones y convenciones donde se solicite la participación del hotel como institución<br>• Realización de análisis de la competencia, nuevas técnicas de prestación de servicios y atención de clientes.</td></tr>
</table>

| **Anexo 2.** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

---

| **Ficha 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

| Ficha 3 | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Fecha:** | | |
| **Nombre del aspirante:** | | |
| **Cargo al que postula:** | | |
| **Requisitos** | **Valoración** | **Puntaje** |
| Edad | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Tercer nivel | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Cuarto nivel | 20 puntos | |
| Experiencia laboral encargos similares 1 punto x año | Máximo 5 puntos | |
| Certificado del dominio del idioma ingles | 10 puntos | |
| Certificado del dominio de un segundo idioma extranjero | 10 puntos | |
| Certificados de cursos de perfeccionamiento en el área relacionada la concurso | 10 puntos | |
| Certificado de conocimientos de informática | 5 puntos | |
| Récord Policial | 10 puntos | |
| Aspiración laboral | 5 puntos | |
| Buena presencia | 10 puntos | |
| Puntualidad | 10 puntos | |
| | | |

Nota: El candidato que obtenga más de 70 puntos será convocado a la entrevista, en una fecha y hora establecida.

| Ficha 4 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Entrevista** | | | | |
| **Fecha:** | | | | |
| **Nombre del aspirante:** | | | | |
| **Cargo al que postula:** | | | | |
| La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que dispone la empresa solicitante El entrevistador durante la entrevista deberá calificar la calidad de las respuestas emitidas por el candidato de acuerdo a la rúbrica pre establecida. Al final de entrevista se emitirá el puntaje obtenido por el aspirante. | | | | |
| **Preguntas** | **Respuesta** | | | |
| | **Malo/0-19** | **Regular/20/29** | **Bueno/30-39** | **Muy bueno/50-40** |
| ¿Cómo se definiría? | Conflictivo | Extrovertido | Introvertido | Amigable |
| ¿Cuánta experiencia tiene en este sector? | 1 año | 2 años | Más de 3 | |
| ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? | Gusto | Conocimiento | Necesidad | |
| ¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros? | | Ágil | Dinámico | Hábil |
| ¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo? | No | | | Si |
| ¿Sabe trabajar en equipo? | No | | | Si |
| ¿Cómo le gustaría que fuese su jefe? | Rígido | Estricto | Comunicativo | Sociable |
| ¿Cree que la empresa está contribuyendo a la ciudad? | No | | Porqué | Si |
| ¿Cómo compensará la falta de experiencia? | | Con dedicación | Ganas | Optimismo |
| ¿Trabajaría horas extra? | No | | | Si |
| **Calificación/Total** | | | | |

Referencia: Muy bueno=5, Bueno=4, Regular=3, Malo=2

| Ficha 5 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Prueba de conocimiento** | |
| | |

| Ficha 6 | |
|---|---|
| **RESULTADOS** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| | |
| **Descripción** | **Puntaje** |
| Preselección | |
| Entrevista | |
| Prueba Psicométrica | |
| Total: | |

Nota: El aspirante para ser contratado debe obtener un puntaje superior a 70 puntos/100

| Ficha 7 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Ficha 8** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| | |
| Llenar un formulario – información personal | |
| Firma del contrato | |
| | |

| Ficha 9 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| Charla de bienvenida | |
| Presentación al grupo de trabajo | |
| Manejo del sistema informático | |
| Recorrido por las instalaciones de la empresa | |
| Presentación de los jefes inmediatos y superiores | |

| Ficha 10 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Evaluación del Desempeño** | |
| La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Este proceso es muy importante para determinar la existencia de problemas en cuanto al desempeño de un cliente interno en la organización. Finalmente, una vez evaluado el personal del hotel se identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera individual y colectiva | |

## Recepcionista

| Anexo 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre de la vacante:** | RECEPCIONISTA | | | | |
| **Edad:** | 25-35 años | | | | |
| **Experiencia:** | Mínimo un año en cargos similares | | | | |
| **Perfil Profesional:** | | | | | |
| **No.** | **Actividades** | **F** | **EC** | **COMP** | **Total** |
| 1 | Organizar el área de la recepción | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 2 | Coordinar actividades con el personal de otras dependencias directamente relacionadas con la recepción | 5 | 5 | 5 | 30 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Satisfacer los requerimientos de los huéspedes que se acercan al *front desk* | 5 | 4 | 5 | 25 |
| 4 | Contestar el teléfono amablemente y dar soluciones a los requerimientos | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 5 | Atender reservas y cancelaciones, check in – out | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 6 | Emitir informes, *check in – out* | 4 | 3 | 4 | 16 |
| Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula: (CE * COMP.)+ F= TOTAL | | | | | |
| Fuente: Jaime Moreno Villegas, 2005 | | | | | |

El Recepcionista de Hotel está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en su respectivo puesto de trabajo, para organizar y gestionar el área de recepción, dar la acogida, asistir y atender el huésped desde su ingreso hasta su salida del establecimiento.

Busca satisfacer las expectativas del cliente brindado servicios de calidad y respetando los procedimientos del establecimiento. A su vez, está capacitado para realizar reservas, interna y externas al establecimiento y registrar los consumos realizados por los clientes.

Es capaz de interpretar los requerimientos solicitados por los supervisores inmediatos, gestionar sus actividades específicas, realizar y controlar la totalidad de las actividades requeridas hasta su efectiva concreción, teniendo en cuenta criterios de eficacia y eficiencia, productividad, calidad y aplicando los procedimientos fijados por el propio establecimiento y el cumplimiento de los aspectos vinculados a las operaciones del Hotel. Depende del tipo y tamaño de establecimiento donde trabaja, el Recepcionista de Hotel tiene mayor o menor responsabilidad en las tareas realizadas, pudiendo desarrollar sus actividades bajo supervisión del Gerente General, Gerente de Alojamiento o Gerente de Recepción

**Requisitos Académicos:**

- Titulo tercer nivel en : Turismo, Hotelería o áreas afines
- Certificado de dominio de un idioma extranjero

**Competencias:**

- Interpretar información específica, escrita o verbal, relacionada con los servicios de hospedaje.
- Establecer relaciones sociales de cooperación, coordinación e intercambio en el propio equipo de trabajo, y/ o con otras áreas que estén relacionados con su labor.
- Integrar proceso de trabajo, información, tecnologías y procedimientos fijados por el establecimiento en los procesos de atención al huésped.
- Identificar las preferencias del cliente para brindar un servicio de hospedaje acorde a sus necesidades.
- Aplicar técnicas de ocupación hotelera y venta, atendiendo las necesidades del cliente y a las restricciones internas y externas.
- Anticipar posibles situaciones problemáticas surgidas por conflictos de intereses entre los actores interno o externos al establecimiento hotelero.

- Identificar los procesos de atención al cliente.
- Expresar, a través de formas gestuales, verbales y visibles, su predisposición favorable a los destinatarios aplicando normas de cortesía y buen trato
- Comprender y producir diferentes tipos de actos comunicativos simples orales y escritos relacionados al área específica laboral

**Funciones:**

***ORGANIZAR Y GESTIONAR EL SERVICIO DE RECEPCIÓN**

- Formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio.

- Gestionar eficazmente las reservas con el fin de obtener el mayor índice de ocupación a la vez que se satisfaga las expectativas de los clientes.

- Generar una atención de calidad a los clientes para anticiparse a sus expectativas.

- Formalizar la documentación y gestionar la información para remitirla posteriormente a los departamentos adecuados.

- Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes.

***ORGANIZAR Y GESTIONAR EL SERVICIO DE CONSERJERÍA**

- Atendiendo a la seguridad de los clientes y de las pertenencias depositadas en el establecimiento a través del control de los accesos a las instalaciones.

- Realizando los servicios de correspondencia, mensajería y despertador cuando sea necesario o nos den instrucciones para ello.

- Aportando a los clientes aquella información que soliciten.

***ORGANIZAR, GESTIONAR E INTERVENIR EN EL SERVICIO DE COMUNICACIONES**

- Ser los mediadores entre las comunicaciones de los clientes y los departamentos que la emitan y reciban, a fin de que se efectué las mismas con fiabilidad, prontitud y discreción.

- Registrar y controlar adecuadamente todo tipo de llamadas que mantengan los clientes con el resto del personal, mediante los medios disponibles para realizar una correcta facturación y control de la producción.

- De forma paralela, debemos tener en cuenta que la labor del Recepcionista del hotel es supervisada y dirigida por el Jefe de Recepción, quien a su vez, reporta directamente al gerente del hotel.

- En ocasiones, también nos encontramos con otras figuras, como el mozo de equipaje o botones, quien se encarga del transporte del equipaje de los clientes a la llegada y a la salida, así como de otras tareas básicas de apoyo a nuestra labor.

| **Anexo 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

| **Ficha 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

| **Ficha 3** | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Fecha:** | | |
| **Nombre del aspirante:** | | |
| **Cargo al que postula:** | | |
| **Requisitos** | **Valoración** | **Puntaje** |
| Edad | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Tercer nivel | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Cuarto nivel | 20 puntos | |
| Experiencia laboral encargos similares 1 punto x año | Máximo 5 puntos | |
| Certificado del dominio del idioma ingles | 10 puntos | |
| Certificado del dominio de un segundo idioma extranjero | 10 puntos | |

| | | |
|---|---|---|
| Certificados de cursos de perfeccionamiento en el área relacionada la concurso | 10 puntos | |
| Certificado de conocimientos de informática | 5 puntos | |
| Récord Policial | 10 puntos | |
| Aspiración laboral | 5 puntos | |
| Buena presencia | 10 puntos | |
| Puntualidad | 10 puntos | |
| | | |

Nota: El candidato que obtenga más de 70 puntos será convocado a la entrevista, en una fecha y hora establecida.

| **Ficha 4** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Entrevista** | | | | |
| **Fecha:** | | | | |
| **Nombre del aspirante:** | | | | |
| **Cargo al que postula:** | | | | |
| La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que dispone la empresa solicitante El entrevistador durante la entrevista deberá calificar la calidad de las respuestas emitidas por el candidato de acuerdo a la rúbrica pre establecida. Al final de entrevista se emitirá el puntaje obtenido por el aspirante. | | | | |
| **Preguntas** | **Respuesta** | | | |
| | **Malo/0-19** | **Regular/20/29** | **Bueno/30-39** | **Muy bueno/50-40** |
| ¿Cómo se definiría? | Conflictivo | Extrovertido | Introvertido | Amigable |
| ¿Cuánta experiencia tiene en este sector? | 1 año | 2 años | Más de 3 | |
| ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? | Gusto | Conocimiento | Necesidad | |
| ¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros? | | Ágil | Dinámico | Hábil |
| ¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo? | No | | | Si |
| ¿Sabe trabajar en equipo? | No | | | Si |
| ¿Cómo le gustaría que fuese su jefe? | Rígido | Estricto | Comunicativo | Sociable |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ¿Cree que la empresa está contribuyendo a la ciudad? | No | | Porqué | Si |
| ¿Cómo compensará la falta de experiencia? | | Con dedicación | Ganas | Optimismo |
| ¿Trabajaría horas extra? | No | | | Si |
| **Calificación/Total** | | | | |

Referencia: Muy bueno=5, Bueno=4, Regular=3, Malo=2

| **Ficha 5** | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Prueba de conocimiento** | |
| | |

| **Ficha 6** | |
|---|---|
| **RESULTADOS** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| | |
| **Descripción** | **Puntaje** |
| Preselección | |
| Entrevista | |
| Prueba Psicométrica | |
| Total: | |

Nota: El aspirante para ser contratado debe obtener un puntaje superior a 70 puntos/100

| Ficha 7 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| | |
| Llenar un formulario – información personal | |
| Firma del contrato | |
| | |

| Ficha 8 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| Charla de bienvenida | |
| Presentación al grupo de trabajo | |
| Manejo del sistema informático | |
| Recorrido por la instalaciones de la empresa | |
| Presentación de los jefes inmediatos y superiores | |

| Ficha 9 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Evaluación del Desempeño** | |
| La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Este proceso es muy importante para determinar la existencia de problemas en cuanto al desempeño de un cliente interno en la organización. Finalmente una vez evaluado el personal del hotel se identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera individual y colectiva | |

# Chef Ejecutivo

<table>
<tr><th colspan="6">Anexo 1</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre de la vacante:</td><td colspan="4">CHEF EJECUTIVO</td></tr>
<tr><td colspan="2">Edad:</td><td colspan="4">30-40años</td></tr>
<tr><td colspan="2">Experiencia:</td><td colspan="4">Mínimo 2 año en cargos similares</td></tr>
<tr><td colspan="6">Perfil Profesional:</td></tr>
<tr><td>No.</td><td>Actividades</td><td>F</td><td>EC</td><td>COMP</td><td>Total</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Preparar el menú</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>30</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Controlar y supervisar al resto del personal</td><td>5</td><td>4</td><td>5</td><td>25</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Coordinar eventos</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>30</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Realizar los pedidos de materia prima</td><td>5</td><td>4</td><td>5</td><td>25</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Controlar la cocina a la hora del servicio</td><td>5</td><td>3</td><td>5</td><td>20</td></tr>
<tr><td colspan="6">Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula: (CE * COMP.)+ F= TOTAL</td></tr>
<tr><td colspan="6">Fuente: Jaime Moreno Villegas, 2005</td></tr>
<tr><td colspan="6">El Chef del Hotel está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en su respectivo puesto de trabajo, es responsable de la creación de las recetas y del menú, de la guía de personal y de controlar toda la cocina. Un chef dirige al personal para lograr que se realicen las actividades de la mejor manera.</td></tr>
<tr><td colspan="6">Requisitos Académicos:</td></tr>
<tr><td colspan="6">• Título universitario cuarto nivel<br>• Título universitario tercer nivel en : Cocina<br>• Bachiller</td></tr>
<tr><td colspan="6">Competencias:</td></tr>
<tr><td colspan="6">• Interactuar y servir a los clientes<br>• Lograr que el cliente se encuentre totalmente satisfecho<br>• Conocer sobre el comportamiento de sus trabajadores<br>• Se renovador y creativo al momento de introducir nuevos platos al menú<br>• Trabajar en equipo y ayudarse en conjunto con el resto de personal de la cocina<br>• Debe ser muy cuidadoso al momento de servir y montar los platos<br>• Manipular adecuadamente y almacenar los alimentos para la correcta satisfacción a los clientes</td></tr>
<tr><td colspan="6">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="6">• La ordenación general de la cocina<br>• Crea y prepara los menús.<br>• Realiza los pedidos de materia prima<br>• Es el encargado y el responsable de la cocina<br>• Selecciona el personal</td></tr>
</table>

| |
|---|
| • Capacitar a su personal<br>• Controla la cocina a la hora del servicio en banquetes o eventos<br>• Guiar a la gerencia en la compra de los equipos y ser el encargado, completamente de toda el área de la cocina. |

| **Anexo 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

---

| **Ficha 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

| Ficha 3 | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Fecha:** | | |
| **Nombre del aspirante:** | | |
| **Cargo al que postula:** | | |
| **Requisitos** | **Valoración** | **Puntaje** |
| Edad | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Tercer nivel | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Cuarto nivel | 20 puntos | |
| Experiencia laboral encargos similares 1 punto x año | Máximo 5 puntos | |
| Certificado del dominio del idioma ingles | 10 puntos | |
| Certificado del dominio de un segundo idioma extranjero | 10 puntos | |
| Certificados de cursos de perfeccionamiento en el área relacionada la concurso | 10 puntos | |
| Certificado de conocimientos de informática | 5 puntos | |
| Récord Policial | 10 puntos | |
| Aspiración laboral | 5 puntos | |
| Buena presencia | 10 puntos | |
| Puntualidad | 10 puntos | |
| | | |

Nota: El candidato que obtenga más de 70 puntos será convocado a la entrevista, en una fecha y hora establecida.

| **Ficha 4** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Entrevista** | | | | |
| **Fecha:** | | | | |
| **Nombre del aspirante:** | | | | |
| **Cargo al que postula:** | | | | |
| La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que dispone la empresa solicitante El entrevistador durante la entrevista deberá calificar la calidad de las respuestas emitidas por el candidato de acuerdo a la rúbrica pre establecida. Al final de entrevista se emitirá el puntaje obtenido por el aspirante. | | | | |
| **Preguntas** | **Respuesta** | | | |
| | **Malo/0-19** | **Regular/20/29** | **Bueno/30-39** | **Muy bueno/50-40** |
| ¿Cómo se definiría? | Conflictivo | Extrovertido | Introvertido | Amigable |
| ¿Cuánta experiencia tiene en este sector? | 1 año | 2 años | Más de 3 | |
| ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? | Gusto | Conocimiento | Necesidad | |
| ¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros? | | Ágil | Dinámico | Hábil |
| ¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo? | No | | | Si |
| ¿Sabe trabajar en equipo? | No | | | Si |
| ¿Cómo le gustaría que fuese su jefe? | Rígido | Estricto | Comunicativo | Sociable |
| ¿Cree que la empresa está contribuyendo a la ciudad? | No | | Porqué | Si |
| ¿Cómo compensará la falta de experiencia? | | Con dedicación | Ganas | Optimismo |
| ¿Trabajaría horas extra? | No | | | Si |
| **Calificación/Total** | | | | |

Referencia: Muy bueno=5, Bueno=4, Regular=3, Malo=2

| Ficha 5 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Prueba de conocimiento** | |
| | |

| Ficha 6 | |
|---|---|
| **RESULTADOS** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| | |
| **Descripción** | **Puntaje** |
| Pre selección | |
| Entrevista | |
| Prueba Psicométrica | |
| Total: | |

Nota: El aspirante para ser contratado debe obtener un puntaje superior a 70 puntos/100

| Ficha 7 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| | |
| Llenar un formulario – información personal | |
| Firma del contrato | |
| | |

| Ficha 8 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| Charla de bienvenida | |
| Presentación al grupo de trabajo | |
| Manejo del sistema informático | |
| Recorrido por la instalaciones de la empresa | |
| Presentación de los jefes inmediatos y superiores | |

| Ficha 9 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Evaluación del Desempeño** | |
| La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Este proceso es muy importante para determinar la existencia de problemas en cuanto al desempeño de un cliente interno en la organización. Finalmente una vez evaluado el personal del hotel se identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera individual y colectiva | |

## Ama de llaves

| Anexo 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre de la vacante:** | AMA DE LLAVES | | | | |
| **Edad:** | 25-45años | | | | |
| **Experiencia:** | Mínimo un año en cargos similares | | | | |
| **Perfil Profesional:** | | | | | |
| **No.** | **Actividades** | **F** | **EC** | **COMP** | **Total** |
| 1 | Controlar el área de las habitaciones | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 2 | Supervisar que los objetos se encuentren en las habitaciones | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 3 | Controlar que los pisos se encuentren limpios | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 4 | Atender solicitudes de los huéspedes | 4 | 4 | 5 | 24 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Cuidar del aseo del resto del personal | 5 | 5 | 5 | 30 |

Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula: (CE * COMP.)+ F= TOTAL

Fuente: Jaime Moreno Villegas, 2005

El Ama de Llaves estará preparada, de acuerdo con las funciones y competencias que se detallan en el Perfil Profesional, para controlar el ares más importante que vamos a ofrecer a los huéspedes en un hotel. El Ama de Llaves estará preparada para planear y organizar las actividades de los trabajadores a cargo; manejar el mando de forma acertada, lo que se significa controlar el desempeño de las funciones de manera que el trabajo se realice apropiadamente y en un tiempo determinado. Será capaz de establecer una estrecha relación con las diferentes áreas de un hotel, conocer las actividades específicas, tomando en cuenta las relaciones humanas y utilizando los procedimientos establecidos por la organización.

**Requisitos Académicos:**

- Bachiller

**Competencias:**

- Habilidad para tratar a la gente.
- Buen manejo de conflictos con el personal.
- Habilidad para organizar.
- Criterio para tomar decisiones.
- Conocimiento de contabilidad y buena administración de materiales e insumos
- Planeación supervisión dirección y control.
- Mantener al personal motivado y dar reconocimiento verbal y por escrito.

**Funciones:**

- Observar e inspeccionar el área de las habitaciones.
- Establecer y controlar el servicio de lavandería y lencería, dando asistencia técnica y operativa.
- Supervisar el servicio de pisos, áreas públicas, prestando asistencia técnica y operativa.
- Se encarga del aseo y del cuidado de los uniformes de los trabajadores.

| **Anexo 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

---

| **Ficha 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

| Ficha 3 | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Fecha:** | | |
| **Nombre del aspirante:** | | |
| **Cargo al que postula:** | | |
| **Requisitos** | **Valoración** | **Puntaje** |
| Edad | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Tercer nivel | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Cuarto nivel | 20 puntos | |
| Experiencia laboral encargos similares 1 punto x año | Máximo 5 puntos | |
| Certificado del dominio del idioma ingles | 10 puntos | |
| Certificado del dominio de un segundo idioma extranjero | 10 puntos | |
| Certificados de cursos de perfeccionamiento en el área relacionada la concurso | 10 puntos | |
| Certificado de conocimientos de informática | 5 puntos | |
| Récord Policial | 10 puntos | |
| Aspiración laboral | 5 puntos | |
| Buena presencia | 10 puntos | |
| Puntualidad | 10 puntos | |
| | | |

Nota: El candidato que obtenga más de 70 puntos será convocado a la entrevista, en una fecha y hora establecida.

| **Ficha 4** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Entrevista** | | | | |
| **Fecha:** | | | | |
| **Nombre del aspirante:** | | | | |
| **Cargo al que postula:** | | | | |
| La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que dispone la empresa solicitante El entrevistador durante la entrevista deberá calificar la calidad de las respuestas emitidas por el candidato de acuerdo a la rúbrica pre establecida. Al final de entrevista se emitirá el puntaje obtenido por el aspirante. | | | | |
| **Preguntas** | **Respuesta** | | | |
| | **Malo/0-19** | **Regular/20/29** | **Bueno/30-39** | **Muy bueno/50-40** |
| ¿Cómo se definiría? | Conflictivo | Extrovertido | Introvertido | Amigable |
| ¿Cuánta experiencia tiene en este sector? | 1 año | 2 años | Más de 3 | |
| ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? | Gusto | Conocimiento | Necesidad | |
| ¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros? | | Ágil | Dinámico | Hábil |
| ¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo? | No | | | Si |
| ¿Sabe trabajar en equipo? | No | | | Si |
| ¿Cómo le gustaría que fuese su jefe? | Rígido | Estricto | Comunicativo | Sociable |
| ¿Cree que la empresa está contribuyendo a la ciudad? | No | | Porqué | Si |
| ¿Cómo compensará la falta de experiencia? | | Con dedicación | Ganas | Optimismo |
| ¿Trabajaría horas extra? | No | | | Si |
| **Calificación/Total** | | | | |

Referencia: Muy bueno=5, Bueno=4, Regular=3, Malo=2

| Ficha 5 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Prueba de conocimiento** | |
| | |

| Ficha 6 | |
|---|---|
| **RESULTADOS** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| | |
| **Descripción** | **Puntaje** |
| Pre selección | |
| Entrevista | |
| Prueba Psicométrica | |
| Total: | |

Nota: El aspirante para ser contratado debe obtener un puntaje superior a 70 puntos/100

| Ficha 7 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| | |
| Llenar un formulario – información personal | |
| Firma del contrato | |
| | |

| Ficha 8 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| Charla de bienvenida | |
| Presentación al grupo de trabajo | |
| Manejo del sistema informático | |
| Recorrido por la instalaciones de la empresa | |
| Presentación de los jefes inmediatos y superiores | |

| Ficha 9 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Evaluación del Desempeño** | |
| La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Este proceso es muy importante para determinar la existencia de problemas en cuanto al desempeño de un cliente interno en la organización. Finalmente, una vez evaluado el personal del hotel se identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera individual y colectiva | |

## BOTONES

| Anexo 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre de vacante:** | BOTONES | | | | |
| **Edad la:** | 30-40años | | | | |
| **Experiencia:** | Mínimo un año en cargos similares | | | | |
| **Perfil Profesional:** | | | | | |
| **No.** | **Actividades** | **F** | **EC** | **COMP** | **Total** |
| 1 | Dar la bienvenida | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 2 | Guiar al huésped al área requerida | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 3 | Ayudar con el equipaje a los huéspedes | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 4 | Comunicar solicitudes de los huéspedes | 5 | 4 | 5 | 25 |
| 5 | Avisar si el huésped se va a retirar del establecimiento | 5 | 4 | 5 | 25 |

| |
|---|
| Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula: (CE * COMP.)+ F= TOTAL |
| Fuente: Jaime Moreno Villegas, 2005 |
| Los BOTONES, al ser las primeras personas que dan la bienvenida a los huéspedes deberá tener muy buena presentación, su apariencia perfecta tanto su vestir como su aseo personal: Uniforme limpio, afeitado, pelo corto, bien peinado y sus zapatos lustrados.<br>Al uniforme se le debe dar la mayor importancia, como ya se lo mencionó anteriormente debe estar limpio y a la vez completo.<br>También deberán tener una placa con el nombre del establecimiento, la misma que será entregada por la administración, El trato y la relación con los clientes es muy importante, el buen servicio; la cortesía, gentileza y el respeto para servir son indispensables, así como tener una buena comunicación entre sus compañeros. |
| **Requisitos Académicos:** |
| • Bachiller |
| **Competencias:** |
| • Ser amable con los huéspedes<br>• Habilidad para comunicarse con los demás<br>• Habilidad para guiar |
| **Funciones:** |
| • Deberá colaborar con el huésped y con el equipaje en el momento de su ingreso y/o salida.<br>• Contestar llamadas de los huéspedes y/o funcionarios atendiendo sus solicitudes, como por ejemplo: bajar equipaje, llevar el periódico si así lo desearan.<br>• Deberá comunicar a las oficinas las solicitudes que existan, después de la confirmación de la recepción.<br>• Confirmar el momento en que un cliente se retira, si la recepción ya cuenta con la llave de la habitación en la cual estuvo hospedado.<br>• Deberá estar a disposición del huésped todo el tiempo para lo que necesitare. |

| **Anexo 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

---

| **Ficha 2** | |
|---|---|
| **Recepción de carpetas de aspirantes** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Número de hojas :** | |
| **Observaciones:** | |
| | |
| Lcdo. Mg.<br>Gerente de Talento Humano | Postulante |

| Ficha 3 | | |
|---|---|---|
| | | |
| **Fecha:** | | |
| **Nombre del aspirante:** | | |
| **Cargo al que postula:** | | |
| **Requisitos** | **Valoración** | **Puntaje** |
| Edad | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Tercer nivel | 10 puntos | |
| Título Universitario<br>Cuarto nivel | 20 puntos | |
| Experiencia laboral encargos similares 1 punto x año | Máximo 5 puntos | |
| Certificado del dominio del idioma ingles | 10 puntos | |
| Certificado del dominio de un segundo idioma extranjero | 10 puntos | |
| Certificados de cursos de perfeccionamiento en el área relacionada la concurso | 10 puntos | |
| Certificado de conocimientos de informática | 5 puntos | |
| Récord Policial | 10 puntos | |
| Aspiración laboral | 5 puntos | |
| Buena presencia | 10 puntos | |
| Puntualidad | 10 puntos | |
| | | |

Nota: El candidato que obtenga más de 70 puntos será convocado a la entrevista, en una fecha y hora establecida.

| Ficha 4 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Entrevista** | | | | |
| **Fecha:** | | | | |
| **Nombre del aspirante:** | | | | |
| **Cargo al que postula:** | | | | |
| La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que dispone la empresa solicitante El entrevistador durante la entrevista deberá calificar la calidad de las respuestas emitidas por el candidato de acuerdo a la rúbrica pre establecida. Al final de entrevista se emitirá el puntaje obtenido por el aspirante. | | | | |
| **Preguntas** | **Respuesta** | | | |
| | **Malo/0-19** | **Regular/20/29** | **Bueno/30-39** | **Muy bueno/50-40** |
| ¿Cómo se definiría? | Conflictivo | Extrovertido | Introvertido | Amigable |
| ¿Cuánta experiencia tiene en este sector? | 1 año | 2 años | Más de 3 | |
| ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? | Gusto | Conocimiento | Necesidad | |
| ¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros? | | Ágil | Dinámico | Hábil |
| ¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo? | No | | | Si |
| ¿Sabe trabajar en equipo? | No | | | Si |
| ¿Cómo le gustaría que fuese su jefe? | Rígido | Estricto | Comunicativo | Sociable |
| ¿Cree que la empresa está contribuyendo a la ciudad? | No | | Porqué | Si |
| ¿Cómo compensará la falta de experiencia? | | Con dedicación | Ganas | Optimismo |
| ¿Trabajaría horas extra? | No | | | Si |
| **Calificación/Total** | | | | |

Referencia: Muy bueno=5, Bueno=4, Regular=3, Malo=2

| Ficha 5 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Prueba de conocimiento** | |
| | |

| Ficha 6 | |
|---|---|
| **RESULTADOS** | |
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| | |
| **Descripción** | **Puntaje** |
| Pre selección | |
| Entrevista | |
| Prueba Psicométrica | |
| Total: | |

Nota: El aspirante para ser contratado debe obtener un puntaje superior a 70 puntos/100

| Ficha 7 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| | |
| Llenar un formulario – información personal | |
| Firma del contrato | |
| | |

| Ficha 8 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Admisión – Check list** | |
| Charla de bienvenida | |
| Presentación al grupo de trabajo | |
| Manejo del sistema informático | |
| Recorrido por la instalaciones de la empresa | |
| Presentación de los jefes inmediatos y superiores | |

| Ficha 9 | |
|---|---|
| **Fecha:** | |
| **Nombre del aspirante:** | |
| **Cargo al que postula:** | |
| **Proceso de Evaluación del Desempeño** | |
| La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Este proceso es muy importante para determinar la existencia de problemas en cuanto al desempeño de un cliente interno en la organización. Finalmente una vez evaluado el personal del hotel se identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera individual y colectiva | |

## 5.2. Evaluación preliminar

- Por un lado se usará la información proporcionada por el ente regulador (Ministerio de Turismo) de los establecimientos de hospedaje que corresponde al catastro de los hoteles establecidos en la ciudad de Ambato. (MINTUR, 2012).
- También se aplicará una encuesta a los propietarios, gerentes de Talento Humano de establecimientos que brindan el servicio de hospedaje en la ciudad de Ambato. El número de establecimientos se obtendrá extrayendo una muestra del universo de estudio. (Aplicación Piloto de la Metodología).

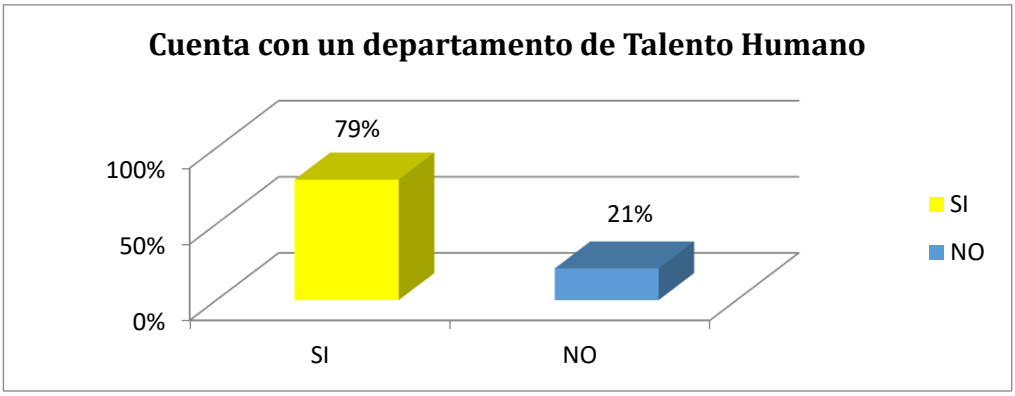
## 5.3. Análisis de los resultados

### Pregunta 1: ¿Su empresa cuenta con un departamento de Talento Humano?

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 5 | 79% |
| NO | 19 | 21 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 4. Departamento de Talento Humano**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 79 % de los hoteles encuestados indican que, Si tiene un departamento de talento humano, y el 21% indica que no poseen el mencionado departamento

Con este resultado se puede observar que la gran mayoría de hoteles ubicados en la ciudad de Ambato poseen un departamento de Talento Humano, el mismo que es el encargado de contratar al personal, lo que significa que ellos poseen un área en donde se puede aplicar conocimientos acerca del tema de esta investigación.

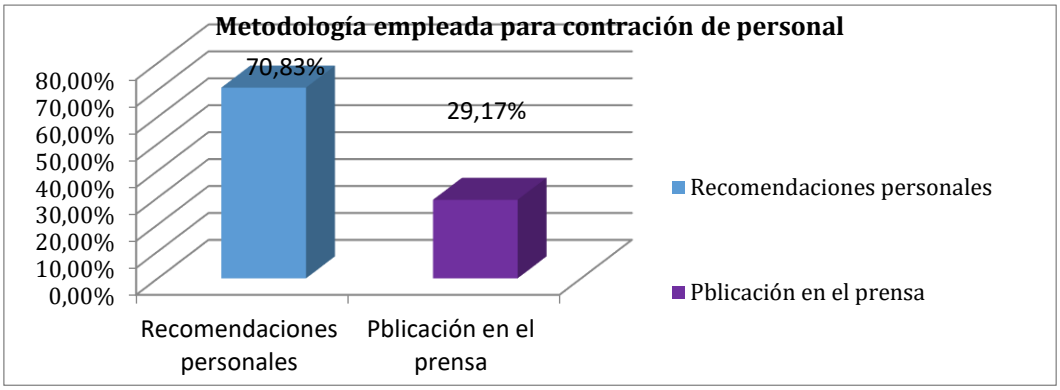
## Pregunta 2: ¿Qué técnica emplea para la selección de personal?

**Tabla 4. Metodología empleada para contratación**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Recomendaciones | 17 | 70.83 % |
| Publicación en prensa | 7 | 29.17 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 5. Metodología de contratación de personal**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la metodología de contratación del personal el 70.83% de los hoteles encuestados no posee una, únicamente contratan a su personal solo por referencias personales y el29.17% contrata a través de una publicación en la prensa local.

La mayoría de los hoteles no utilizan una metodología para la selección y contratación del personal, lo que significa que muchos hoteles contratan personal no idóneo para sus puestos de trabajo.

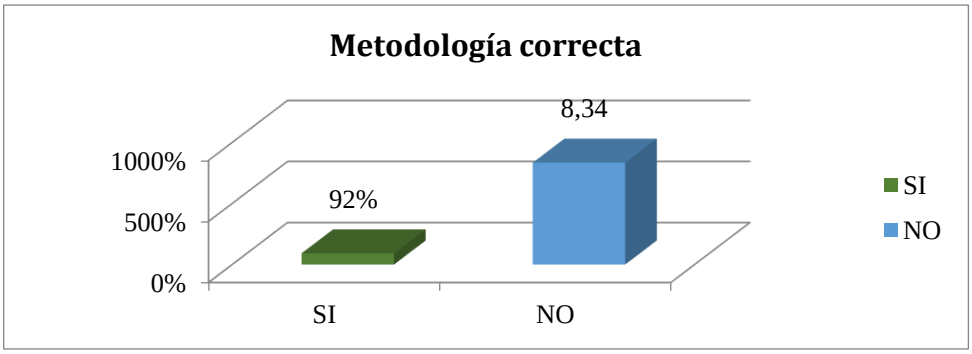
## Pregunta 3: ¿Considera que la metodología que aplica es la correcta?

**Tabla 5. Metodología correcta para contratación**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 22 | 92 % |
| NO | 2 | 8 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación

**Figura 6. Metodología correcta para contratación**




**Fuente**: Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 92% de las personas encuestadas coinciden que la metodología aplicada en su hotel no es la correcta.

Con este resultado podemos evidenciar que la metodología que emplean la gran mayoría de los hoteles para la selección y contratación del personal no es la correcta.

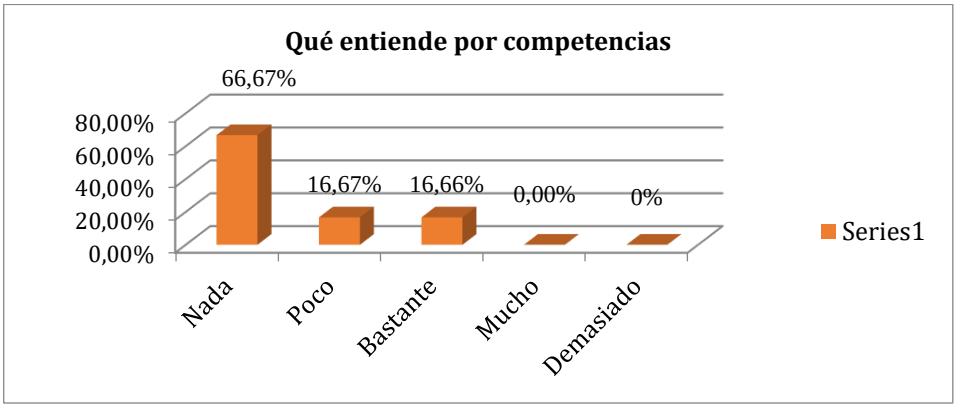
## Pregunta 4: ¿Tiene conocimientos acerca de competencias

**Tabla 6. Conocimientos acerca de competencias**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nada | 16 | 66.67 % |
| Poco | 4 | 16.67% |
| Bastante | 4 | 16.66% |
| Demasiado | 0 | 0.00 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 7**. **¿Qué entiende por competencia**?




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal
**Elaborado por:** El Autor

Análisis e Interpretación: Únicamente el 16.66% de las personas encuestadas tienen conocimientos acerca de lo que significa competencias, en cambio el 66.67% de los encuestados respondieron que no saben nada acerca de competencias y finalmente el 16.67 % opina que conoce poco acerca de competencias.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede deducir que la gran mayoría no posee conocimientos acerca de competencias, lo que contribuye a no tener un adecuado proceso de selección y contratación de personal en los hoteles.

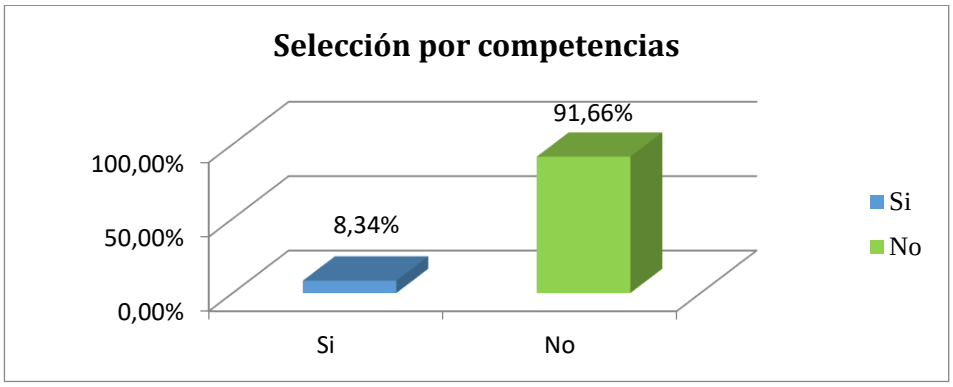
## Pregunta 5: ¿Ha seleccionado al personal de su empresa por competencias?

**Tabla 7. Conocimientos acerca de competencias**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Si | 2 | 7.69 % |
| No | 22 | 92.31 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 8. Selección por competencias**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 91.66 % de los encuestados consideran que el personal existente en el hotel no fue seleccionado y contratado por competencias. Únicamente el 8.34 % ha contratado al personal existente por competencias

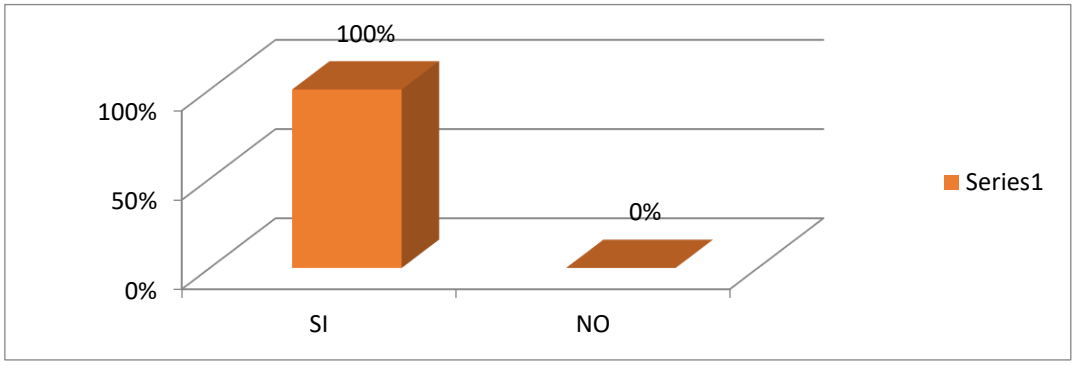
**Pregunta 6: ¿Considera que la selección de personal por competencias contribuye al desarrollo de su empresa hotelera?**

**Tabla 8. Competencias contribuyen al desarrollo**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 24 | 100 % |
| NO | 0 | 0.00 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 9. Competencias contribuyen al desarrollo**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** La totalidad de los encuestados consideran que la selección por personas si contribuirán a mejorar el desarrollo de la empresa.

Con este resultado se puede observar que la contratación basada en competencias si podría contribuir a mejorar el desarrollo de una empresa hotelera.

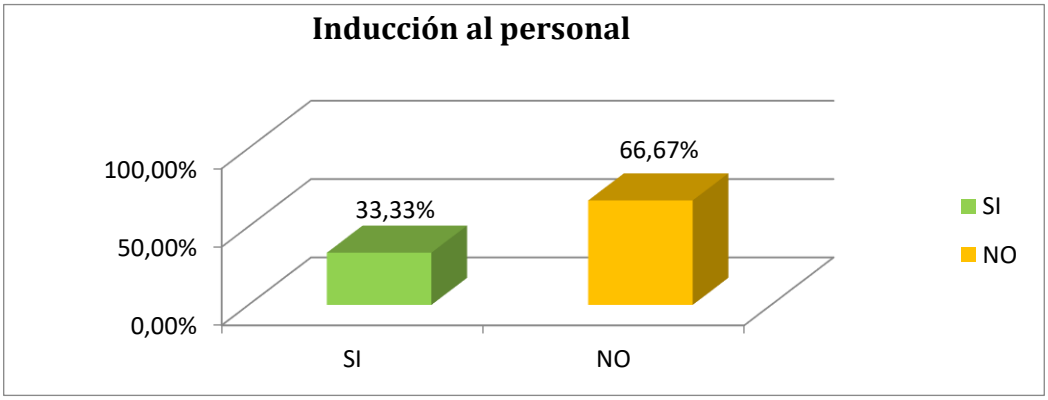
## Pregunta 7: ¿La empresa ofrece inducción al personal para contratarlo?

**Tabla 9. Inducción al personal**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 8 | 33.33 % |
| NO | 16 | 66.67 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 10. Inducción al personal**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 66.97% de los encuestados no brindan una inducción al personal una vez que son contratados y solamente el 33.33% contestó que si realizan un proceso de inducción al nuevo personal de la empresa.

Analizando estos resultados es evidente que la mayoría de los hoteles no realizan ningún tipo de proceso e inducción al personal contratado. Únicamente en 8 hoteles conocen los beneficios de este proceso.

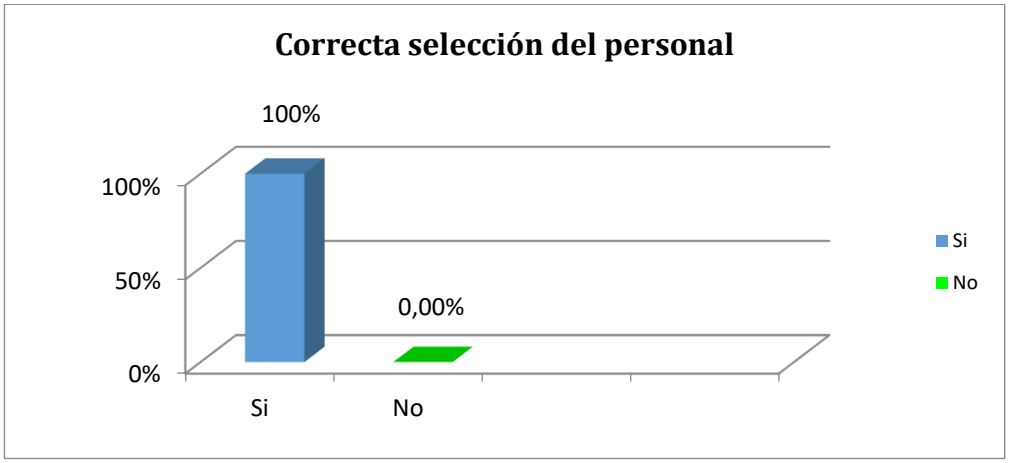
**Pregunta 8: ¿Considera usted que para una correcta selección del personal primero se debe realizar un análisis del puesto?**

**Tabla 10. Análisis del puesto**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Si | 24 | 100.00 % |
| No | 0 | 0 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 11. Análisis del puesto**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal **Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 100 % de los encuestados consideran que SI es importante el análisis de la vacante para posteriormente realizar una correcta selección de personal.

Una vez obtenidos estos resultados se puede concluir que la expectativa acerca de un análisis de la vacante antes de la selección y posterior contratación es muy necesaria.

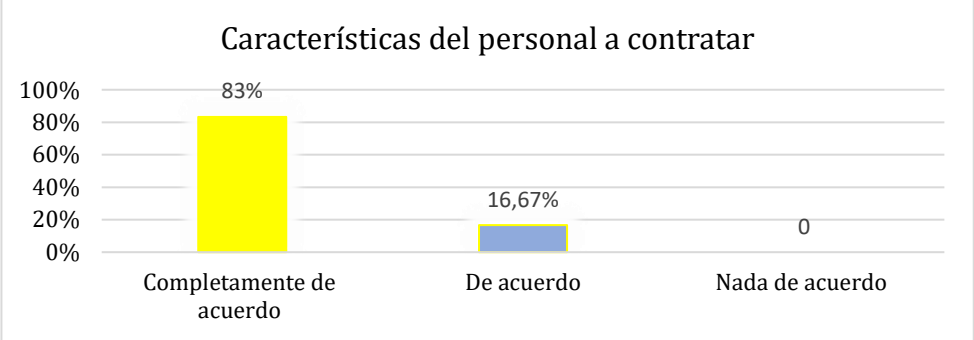
**Pregunta 9: ¿Considera usted que, mediante el análisis del puesto requerido, se debe establecer las competencias que la persona debe tener para desempeñar de una mejor manera sus funciones en el puesto vacante?**

**Tabla 11. Competencias que debe tener el personal**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Completamente de acuerdo | 20 | 83 % |
| De acuerdo | 4 | 17 % |
| Nada de acuerdo | 0 | 0.00 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 12. Competencias que debe tener el personal**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 83% de los encuestados está completamente de acuerdo que el nuevo personal debe poseer competencias de acorde a las funciones que ya a realizar. El 16.67% está de acuerdo con que el personal contratado debe poseer las competencias requeridas para sus funciones.

Esto significa que todos están aceptan que el nuevo personal debe poseer competencias acordes a las funciones que va a desempeñar en el hotel.

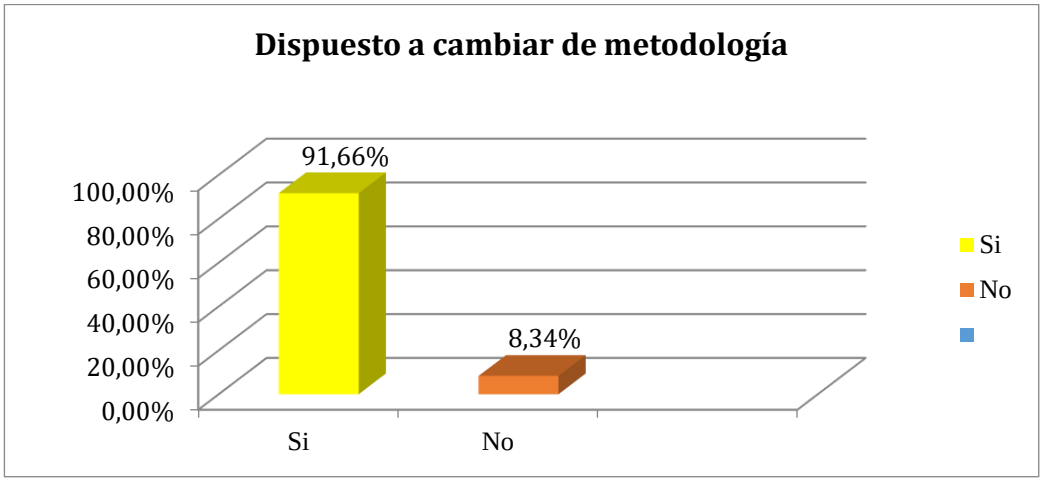
**Pregunta 10: ¿Estaría usted dispuesto a cambiar la metodología que utiliza para lograr un mejor reclutamiento, selección y contratación del personal?**

**Tabla 12. Dispuesto a cambiar la metodología de selección de personal**

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Si | 22 | 91.66 % |
| No | 2 | 8.34 % |
| **Total** | 24 | 100 % |

**Fuente:** Investigación **Elaborado por:** El Autor

**Figura 13. Dispuesto a cambiar la metodología de selección de personal**




**Fuente:** Encuestas realizadas a propietarios o encargados de la contratación del personal **Elaborado por:** El Autor

**Análisis e Interpretación:** El 91.66% de los encuestados opinan que si están de dispuestos a cambiar la metodología de selección y contratación del personal que labora en el hotel.

La gran mayoría de las personas encargadas de la contratación del personal en los hoteles coinciden que el cambio de una metodología de selección y contratación puede mejorar el rendimiento de los colaboradores y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

# CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1. CONCLUSIONES:

- A través del desarrollo de una Metodología para la selección de personal de un hotel se puede mejorar el proceso de contratación del recurso humano y aprovechar de mejor manera las capacidades de cada individuo.

- La implementación y utilización de una metodología para la selección de personal basado en competencias en una empresa hotelera contribuye a alcanzar los logros de las empresas hoteleras debido que es un sistema funcional, innovador donde el cliente interno logra un aprendizaje integral de las necesidades reales de la empresa.

- La Metodología de selección de personal basado en competencias "*The cover"* está diseñada para desarrollar las destrezas, habilidades y competencias en los clientes internos (empleados) de una empresa hotelera.

- El Metodología diseñada puede ser aplicada y adaptada a cualquier empresa que preste el servicio de hospedaje por su versatilidad en cuanto a su estructura y características se la puede adaptar a las necesidades laborales requeridas.

## 6.2. RECOMENDACIONES:

- Es necesario la capacitación constante de los clientes interno (empleados) de las empresas hoteleras para mejorar sus competencias y rendimiento profesional en beneficio de la empresa.

- Cada empresa hotelera debería aplicar la Metodología "*The Cover"* con el objetivo de que mejorar sus procesos de selección y contratación del personal y lograr las metas de las empresas hoteleras.

- Se debe tener en cuenta que la metodología “*The Cover”* constituye una herramienta muy importante dentro del proceso de selección de personal en una empresa hotelera.

**BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M. (2006). *Dirección estrátegica de RRHH gestión por competencias .* Argentina: Granica.

Alles, M. (2010). *Construyendo Talento y programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones .* Argentina: Granica.

Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.* España.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitudes.* Bogóta.

Baldillo, & Villasmil. (2000). *Análisis Funcional.*

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Mexico.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones .* McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Personal.*

Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento .* Bogota: Ecoe Ediciones .

Delgado, & Ventura. (2008). *Recursos Humanos Administración y Finanzas .* Copyright.

Dessler. (1 de Enero de 1994). *Innova estráregias.* Recuperado el 2 de Julio de 2016, de Innova estrpategias: http://www.formate-gratis.es/analisis-del-puesto.html

Dessler, G. (2001). *Administración del Personal.*

Eusebia, R. (Martes de Marzo de 2011). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el Martes de Junio de 2015, de Administración de Recursos Humanos: http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/metodo-dacum.html

Eusebia, R. (Martes de Marzo de 2011). *http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/metodo-dacum.html*. Recuperado el Mrtes de Junio de 2015, de http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/metodo-dacum.html: http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/metodo-dacum.html

Farias , J. (2011). *Dirección de capital humano.* México: Trillas.

Fernández, J. (2006). *Gestión por competencias .* Madrid: Prentice Hall Financial Times.

Fernandez, J. (2008). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la direccion de recurso humanos.* España: RigormaGrafic,S.L.

Fleitas. (2002). *Recursos Humanos en las filisofias geenciales.* La Habana: Ispaje.
Gill, & Ruiz. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresas.*

Gómez, & Balkin. (2008). *Gestión de RRHH. .* Person Education.

Gutierrez, E. (2010). *Competencias gerenciales.* Bogota: Ecoe Ediciones .

Hanze, E. (2009). *Diseño de un progarma de seleccion de personal basado en perfieles por competencias, que facilieten la contratacion del elemento humano mas idoneo, para laborar en empreasas turisticas de la Provivncia de Emeraldas.* Esmeraldas.

Herrera, A. (2000). *Seleccion del personal basada en competencias.*

Idalbero, C. (2000). *Gesión del talento humano.* Mexico: Mc graw hill .

Levine, & Ash. (2000). Competencias para reclutamiento del personal.

Levoyer. (2005). *Evaluación del Personal. .* Diaz de Santos.

Malvacia, M. (2014). *Cuadro de las diferentes técnicas de capacitación*. Recuperado el 8 de Agosto de 2016, de Cuadro de las diferentes técnicas de capacitación: http://www.es.slideshare.net/milkaritas/milkari-malvacia-cuadro-corporativo

Martha, A. (2006). *Direccion estrategica de RRHH gestión por competencias .* Buenos Aires: Granica.

Martha, A. (2006). *Selección por competencias.* Buenos Aires : Granica.

Martha, A., & Alles , M. (2008). *Dirección estrategica de RRHH gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Mclagan. (1997). Reclutamiento de personal. Mexico: Ed. Mexico.

Montes, J., Alonso, & Gonzales, P. (2006). *Selección de personal. La busqueda del Candidato adecuado.* España: Vigo.

Moreno, J. (2 de Julio de 2005). *Alide*. Recuperado el 2 de Julio de 2016, de Alide: http://www.alide.org/a14_07_cap_feac.asp

Munch, I. (2010). *Administración del capital humano: la gestión del activo mas valioso de la organización. .* Mexico D.F: Trillas.

Núnez, L. (2010). *Aálisis y propuesta de un proceso de induución para el personal.* Quito.

Paredes. (2014). *Metodología.*

Paredes, A. y. (2001). *Manual de modelando perfiles por competencias.* Mexico: Panorama.

Pelegrín, & Peribañez. (2013). *Experiencias en la dirección y gestión de RRHH.* España: Walters Kluwer.

Porter, M. (2008). *Ser competitivo. .*

Porter, M. (s.f.). *Ser competitivo. .*

Reyes, D. (2014). *Gestion de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo.* Tutor Formación.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

S, F. (2002). *Recursos Humanos en las filosofias gerenciales .* La Habana: Ispaje.

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias.* Santiago de Chile.

Weather, W., & Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos.* México: McGraw.

Yaniz, A. &. (2006). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje.* Bilbao: Deusto.

## ANEXOS

**PONTÍFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**
**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

**ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA HOTELERA**

**Objetivo:** Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento, selección y contratación del personal en una empresa hotelera

**CUESTIONARIO**

1. **¿Su empresa cuenta con un departamento de Talento Humano?**

Si ( ) No ( )

2. **¿Qué metodología emplea para la selección de personal?**

**…….**
**…….**
**…….**

3. **¿Considera que la metodología que aplica es la correcta?**

Si ( ) No ( )

4. **¿Tiene conocimientos acerca de competencias?**

Mucho ( )
Bastante ( )
Poco ( )
Nada ( )

5. **¿Ha seleccionado al personal de su empresa por competencias?**

**……**

6. **¿Considera que la selección de personal por competencias contribuye al desarrollo de su empresa hotelera?**

Si ( ) No ( ) En parte ( )

7. **¿La empresa ofrece inducción al personal para contratarlo?**

Si ( ) No ( )

8. **¿Considera usted que para una correcta selección del personal primero se debe realizar un análisis del puesto?**

Si ( ) No ( ) En parte ( )

9. **¿Considera usted que mediante el análisis del puesto requerido, se debe establecer las competencias que la persona debe tener para desempeñar de una mejor manera sus funciones en el puesto vacante?**

Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En parte ( )

10. **¿Estaría usted dispuesto a cambiar la metodología que utiliza para lograr un mejor reclutamiento, selección y contratación del personal?**

Si ( ) No ( ) En parte ( )

Gracias