

**Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del
sector hotelero en la ciudad de Cartagena de indias**

Espriella, K; Peña, R

**Monografía de Grado Presentada como Requisito
Para la Obtención del Título de Psicólogo**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Programa de Psicología

Cartagena de indias D, T y C, 2010

**Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del
sector hotelero en la ciudad de Cartagena de indias**

Espriella, K., Peña, R Moreno, D.*

**Monografía de Grado Presentada como Requisito
Para la Obtención del Título de Psicólogo**

**Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Programa de Psicología
Cartagena de indias D, T y C, 2010**

*** Asesora**

AGRADECIMIENTOS

Dedico la realización de esta monografía, especialmente a Jehová dios por estar cada día a mi lado y no dejarme desvanecer, por regalarme las maravillas de la vida, y ser tan misericordioso conmigo, a mis padres Rosa Julio y Roberto Espriella, herramienta de dios que lucharon a mi lado, y me guiaron enseñándome que los obstáculos en realidad no existen si tu estas dispuesto a enfrentarlos, a mi hija Isabella Sofia , por ser el angelito que llevo a mi vida justo cuando más la necesitaba, por ser el motor que me enciende para seguir luchando a pesar de la adversidad, a Carlos Mendieta, mi esposo quien siempre me apoyo, y me acompaño para que este sueño se hiciera realidad. Gracias a ti Diana Moreno por tu compañía, paciencia y constancia, para llevar a cabo este proyecto.

Karen Kristel Espriella Julio

AGRADECIMIENTOS

Dedico este proyecto y todos mis estudios a Dios por ser mi compañero fiel y a pesar de los obstáculos no dejarme vencer, y en especial a mis padres por ser inigualables e incondicionales, por estar siempre conmigo y enseñarme que nunca me debo dar por vencida, a mi hija Lineth Paola quien es mi inspiración para seguir adelante. También a alguien muy especial como lo fue nuestra asesora Diana Moreno, por su paciencia y apoyo en la realización de este proyecto.

Rosa Paola Peña Wilches

Cartagena, D, T y C, Julio 15 de 2010

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Cartagena

Respetados Señores,

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado “Estudio de métodos de selección utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias.”, desarrollado por las estudiantes Karen Espriella y Rosa Peña, para optar al título de Psicóloga, en la que me desempeño cumpliendo la función de asesor de monografía.

Atentamente

Diana Moreno Aldana

Psicóloga Asesora

Tabla de Contenido

	Pág.
Capítulo primero	9
Introducción	11
Justificación	12
Objetivos	13
Capitulo segundo	14
Las Empresas	14
Selección de personal	17
Perfil del cargo	19
Reclutamiento	20
Entrevista	22
Entrevista por competencias	25
Evaluación de los candidatos	26
Presentation de Candidatos finales	28
Selección de personal en el sector hotelero	29
Turismo en la ciudad de Cartagena de indias	31
Capitulo Tercero	33
Metodología	35
Tipo de investigación	35
Unidad de análisis	36
Procedimiento	37
Instrumento	38
Capítulo cuarto	38
Resultados	41
Capitulo quinto	41
Referenciaa	41
Anexos	56

RESUMEN

En las organizaciones, la selección es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar el candidato idóneo, es decir, aquel que se ajuste a las necesidades del cargo vacante. Durante este proceso se tienen en cuenta características en función de sus logros profesionales, experiencias y cualidades personales (Chiavenato 2000). Para llevar a cabo dicho proceso se debe tener en cuenta una serie de pasos fundamentales, los cuales se deben seguir de forma coherente y bien estructurada. Así, el proceso de selección de personal, resulta un pilar fundamental en la estructura de cualquier organización, dado que es el que garantiza si las personas elegidas para cubrir una vacante poseen las actitudes y aptitudes para lograr un desempeño satisfactorio de sus tareas. El sector hotelero no es la excepción, por el contrario en este se presenta un factor que da aún más importancia a la selección adecuada de nuevos empleados, y radica en que la principal fuente de recursos en el sector hotelero es el turismo, y dichas organizaciones por ser empresas de servicios deben velar por finalmente brindar un excelente servicio de calidad a sus visitantes. Por esto, se hace necesario contar con personas altamente calificadas que apoyen a la organización en el cumplimiento de este objetivo. (Quintero, 2004).

ABSTRACT

In organizations, staff selection is a dynamic process aimed at finding the ideal candidate, the one who fits with the needs of the vacant. Along this process results very important take into account issues linked to professional achievements, experience and personal skills (Chiavenato, 2000). To carry out this process is fundamental to notice some key steps, which must be followed in a consistent and well structured way. This process results a key pillar in the structure of any organization, because it guarantee that chosen people for a job have the skills and aptitudes to achieve a satisfactory performance. The hotel industry is no exception, however this presents an issue that award more importance to the correct selection of new staff, and it is that the biggest resources source of this industry is the tourism, and in this field is priority to take care of giving an excellent service to the clients. (Quintero, 2004).

CAPÍTULO PRIMERO

Introducción

El proceso de selección de personal es una etapa importante en cualquier empresa, para el cual existen varias metodologías. En el ejercicio de la psicología nos brinda la oportunidad de evaluar aspectos de la personalidad del individuo, actitudes, reacciones que influyen de manera positiva o negativa en su carácter. Partiendo de la premisa que la selección es un proceso vital en las empresas, no puede tomarse como un juego, sino que por el contrario, la elección de los mejores candidatos para ocupar una vacante debe ser un proceso pensado, planeado y muy bien estructurado.

En Cartagena de Indias, el sector hotelero se constituye como una de las principales fuentes de empleo, y quienes laboran en dicho sector representan la primera impresión de turistas, tanto nacionales y extranjeros e influyen sobremanera en el dinamismo de la hotelería en la ciudad. Por esta razón, a través del presente trabajo se pretendió indagar sobre la forma cómo se están llevando a cabo los procesos de selección en diferentes hoteles de la ciudad, y cuáles son los métodos, técnicas y herramientas que en ellos se utilizan para seleccionar el personal que hará parte de su organización.

El trabajo realizado gana valor pues el tema en el que se centra ha sido muy poco estudiado en nuestro contexto, convirtiéndose esto en un importante motivador para las autoras. De igual forma, resulta importante mencionar que para llevar a cabo este proyecto fueron utilizados diferentes fuentes de información, entre las que se destacan libros, artículos de internet y artículos de revistas, en los cuales se indagó sobre la teoría referente a los procesos de selección y sus metodologías. Por otra parte, fue realizada una visita a la Asociación Hotelera de Colombia –COTELCO-, la cual es una entidad sin ánimo de lucro creada en 1954, para fortalecer las organizaciones que se ocupan del sector hotelero. además de la aplicación de entrevistas directas a los encargados del departamento de recursos humanos de algunos de los hoteles más reconocidos de la ciudad, con el fin de conocer las prácticas empleadas en éstos al momento de seleccionar el personal y así generar un acervo de información que hiciera posible el presente trabajo.

Justificación

Actualmente el capital humano ha cobrado mucha importancia para las organizaciones, puesto que se ha dejado notar que el éxito de estas depende finalmente de la calidad de empleados que posee. Las empresas emplean métodos particulares para elegir las personas que laboraran en ella, y de estos depende la elección que realicen. En teoría, existe mucha información, sobre la selección de personal, lo que resulta muy útil, pues el estudio de esta permitirá aclarar las posibles dudas e inquietudes que existan de cómo llevar a cabo, de forma eficaz dicho proceso.

Por otra parte, partiendo de la importancia del campo social, académico y cultural el presente trabajo pretende indagar sobre un tema que ha sido poco estudiado y del cual no existe mucha información, como lo es la selección de personal en las empresas del sector hotelero, pues el estudio de éste en una ciudad como Cartagena de Indias siendo distrito turístico y cultural de la humanidad puede ser de mucha ayuda para entidades como la Asociación Hotelera de Colombia –COTELCO-, cuya misión es fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera en Colombia, le permite identificar qué tipo de personal es el requerido y que además labora en las organizaciones que hacen parte de la asociación, también les permite conocer cuales son los métodos a través de los cuales seleccionan el personal en los mismos. En el presente trabajo se hallará información

confiable que permitirá al lector orientarse y obtener una visión general sobre cómo se llevan a cabo dichos procesos en algunos de los hoteles con mayor aceptación de la ciudad de Cartagena y cuáles son las variantes que éstos tienen en cuenta para escoger a su personal. De igual forma, con el presente trabajo se verán beneficiadas las numerosas empresas del sector hotelero que se encargan de cubrir la demanda del medio, para lo cual necesitan contar con el personal adecuado y capacitado, estando su formación encaminada a la prestación de servicios en el área turística. Para cumplir con esto último la ciudad cuenta con entidades educativas encargadas de formar en esta área (sobresaliendo como ejemplo el Colegio Mayor de Bolívar) las cuales también se verán beneficiadas, pues el presente trabajo pretende también crear un puente entre dichas instituciones y los hoteles para que de esta forma estos se encuentren en sintonía con respecto a la necesidad o requisición de los hoteles, y el personal que se está formando.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las diferentes metodologías utilizadas en el proceso de selección de personal de cinco empresas escogidas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de indias.

Específicos

Consolidar un acervo teórico referente a procesos de selección por medio del estudio de los aportes realizados por diversos autores.

Describir los procesos de selección y los métodos que utilizan cinco empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de indias, a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada.

CAPITULO SEGUNDO

Estudio de métodos de selección de personal utilizado en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias.

Para una mayor comprensión del lector, se hará un revisión bibliográfica de los diferentes subprocesos que se llevan a cabo en el Departamento de Gestión Humana de las organizaciones hoy en día, para luego detallar con mayor profundidad en la conceptualización del Proceso de Selección, haciendo énfasis en la entrevista, la cual se utilizó como instrumento para analizar la información dada por los diferentes hoteles que participaron en esta investigación. Aunque fueron pocas las investigaciones encontradas al respecto, se describe un estudio realizado por la universidad de Cienfuegos: Rodríguez, (2007). Por último se hace una descripción de la ciudad de Cartagena de Indias, su turismo y los principales hoteles de esta misma, los cuales hicieron un gran aporte para el desarrollo del presente trabajo.

Las Empresas

Desde una perspectiva global, se puede definir la empresa como: una actividad organizada por el ser humano, en la cual se realiza un trabajo que involucra una labor

común, esfuerzo personal o colectivo en intervenciones para lograr el cumplimiento de un objetivo.

Romero (2006) define la empresa como “un organismo formado por personas, bienes, materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a sus clientes” La empresa es la unidad económico-social que pueden ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro en la cual los elementos de esta; capital humano, esfuerzo y recurso material interactúan entre sí con el fin de obtener un producto útil en el mercado de acuerdo con la demanda social.

No todas las empresas tienen un mismo fin, estas pueden clasificarse según su actividad económica en empresas industriales, las cuales se dedican a la producción partiendo de una materia prima que debe ser procesada, empresas comerciales cuyo objetivo final es la compra y venta de productos acabados, y las empresas de servicio que como su nombre lo indica son aquellas que le brindan un servicio a un consumidor final, estas a su vez se clasifican en empresas del sector turístico, de transporte, educativo, público y privado. si bien es cierto es que todas las empresas cuentan con diferentes áreas las cuales se encargan cada una de una función específica , para el desarrollo de este estudio se tomara en cuenta el área o departamento de recursos humanos el cual funciona como línea *staff* para brindar apoyo a las organizaciones en el cumplimiento de sus metas y objetivos a través de una actividad planificada y estructurada que les permita el funcionamiento eficaz de los recursos humanos, es decir, las personas que labora en la organización, Mejía(2000).

Resulta relevante hacer referencia a los diferentes sub-procesos que abarca la gestión del talento humano, a saber, inducción, formación y capacitación, estímulos e incentivos, salud ocupacional y evaluación de desempeño.

En el caso de la inducción, Graham y Bennett (1998) afirman que ésta constituye la “primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo. La Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral”.

En lo que a la formación del trabajador se refiere, Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wrigt (2003) aportan que como una iniciativa para apuntalar las competencias y la versatilidad de los colaboradores, las empresas contemporáneas se preocupan por el diseño de diversos mecanismos que amalgaman una serie de actividades formativas que se llevan a cabo tanto dentro del horario laboral como por fuera de la organización.

En este orden de ideas, encontramos el sub-proceso de estímulos e incentivos, respecto al cual Renckly (2004) afirma que los salarios constituyen uno de los pilares fundamentales en la vida económica de cualquier sociedad, siendo éste la llave de acceso a elementos y servicios que tienen incidencia directa en la calidad de vida de quien puede o no adquirirlos, a saber, educación, vivienda, vestido, alimentos, entre muchos otros; de aquí la importancia de una remuneración justa y acorde con los estándares del mercado y la percepción de quien la recibe. En adición a lo anterior, el autor menciona una importante

tendencia de las empresas de hoy día hacia brindar a sus colaboradores incentivos, tanto financieros como no financieros que de una forma u otra impacten de forma positiva sus motivaciones y su rendimiento, entendiendo la alta incidencia de ambos factores en la productividad empresarial.

En lo que a la salud ocupacional respecta, bastante se habla en la actualidad de lo importante que resulta ofrecer un ambiente laboral seguro y que proteja al trabajador de accidentes de cualquier naturaleza, interés despertado entre otros factores por las alarmantes cifras de accidentes e incidentes presentados en el día a día de las organizaciones y por las altas implicaciones económicas y financieras que estos representan, convirtiéndose así, la prevención en una salida mucho más viable para el mundo organizacional. (Smith y Mazzin, 2004).

Sobre el sub-proceso restante, la evaluación de desempeño, Zolf (2007), afirma que son varias las razones por las que los superiores evalúan el desempeño de sus subalternos, entre las más importantes se encuentra que las evaluaciones aportan datos relevantes al momento de tomar decisiones cuando ascensos o ajustes de salario están en juego, de igual forma, permiten diseñar e implementar planes que apunten a mejorar cualquier aspecto deficiente que sea descubierto y fortalecer aquello que se realiza de manera correcta; además de lo anterior, las evaluaciones son un pilar importante al momento de proyectar las carreras de los colaboradores pues permiten mirar los objetivos profesionales del evaluado, dejando a la vista las fortalezas y debilidades del mismo.

Los subprocesos nombrados con anterioridad constituyen un papel fundamental dentro del área de Gestión Humana, de la buena gestión de los mismos depende la entera

satisfacción del personal contratado; para que dicho departamento pueda ser de gran utilidad, requiere tener un proceso de selección de personal organizado y completo, debido a que de este depende la elección de los candidatos que harán parte de ella y trabajaran aportando sus conocimientos para conformar cada día una mejor organización.

Selección de Personal

Para el logro de los objetivos del departamento de recursos humanos se debe llevar a cabo el proceso de selección, el cual tiene como objetivo principal hallar el candidato idóneo para ejercer una vacante, es decir la persona que posea las habilidades, características y cualidades necesarias para desempeñarse de forma eficiente en el puesto y a su vez mantener o mejorar los estándares de calidad del cargo según Dolan (2003).

Este proceso inicia desde el estudio del perfil del cargo a ocupar según la vacante, hasta determinar quien debe contratarse; durante este proceso no solo participa el departamento de recursos humanos, también cada uno de los jefes de área según corresponda el cargo, estos juegan un papel importante pues su criterio para evaluar a los candidatos es clave durante el proceso. La selección de personal es una de las funciones más significativas que debe realizar el psicólogo organizacional como encargado del departamento de recursos humanos, es a través de este proceso que se realiza el suministro de los nuevos empleados a la organización y es precisamente el psicólogo quien debe determinar la eficacia del proceso garantizando así un nuevo personal competente que finalmente influirá en la productividad de la organización. Según Milcovich y Boudreaw, (2003).

El proceso de selección no solo es de importancia para la organización si no que también es una forma de comunicación en el que ambas partes, tanto la organización como el candidato desean obtener información uno acerca del otro (Alles, 2008).

Para poder llevar a cabo un proceso de selección que culmine exitosamente se deben seguir una serie de pasos por medio de los cuales se determina cual de los candidatos aspirantes a una vacante es quien finalmente debe ser contratado, teniendo en cuenta que se debe tratar de personas de alto rendimiento y eficacia que posteriormente se acoplen a las políticas de la organización pues el nuevo personal contratado será parte del desarrollo de la misma, Salgado (2008).

En consecuencia, resulta primordial que el proceso de selección se base en datos correspondientes al cargo, pues de esta forma se obtiene una variable con la cual comparar y así poder sustentar su validez. Dichos datos son conocidos en el mundo organizacional como “perfil del cargo” por medio del cual se describen todas aquellas habilidades, herramientas y destrezas que un individuo debe poseer para ejercer de forma efectiva un puesto laboral determinado. (Brumfitt, Barnes, Norris y Jones, 2001).

Perfil del Cargo

El proceso de Selección debe partir de la recolección de información acerca del cargo, el encargado de recursos humanos tiene a su alcance diferentes medios a través de los cuales puede obtener esta información; descripción y análisis del cargo, técnica de los incidentes críticos, requisición de personal, análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo en estos encuentra todas las características a las cuales debe ajustarse el futuro

candidato esto le permite crear una guía para facilitar el proceso de selección (Chiavenato, 2000).

La descripción del cargo hace referencia a todas y cada una de las funciones, los deberes y responsabilidades del cargo, en el quedan plasmadas todas las actividades ocupacionales que se relacionan a un cargo específico y que lo diferencian del resto de cargos de la organización, aquí radica la importancia de este dentro del proceso de selección de personal (Salinas, 2001).

El perfil del cargo es creado por el departamento de recursos humanos, con el apoyo de los supervisores o jefe de área, para llevar a cabo la descripción del cargo debe realizarse como primera medida el análisis del puesto, el cual consiste en recolectar la mayor información posible sobre el puesto para posteriormente consignarla en la descripción del cargo; con base a este, el departamento de recursos humanos crea el perfil del cargo el cual consiste en un análisis detallado en el que se definen las habilidades, competencias y condiciones que deben cumplir los candidatos a una vacante, de tal forma que el mismo se ajuste a la descripción del cargo . (Bussenius, 2007).

La revisión del perfil del cargo y la descripción del cargo son de suma importancia dentro del proceso de selección, esta información es el punto de partida para realizar un buen reclutamiento, el cual es la captación de candidatos en el medio que se ajusten a los perfiles requeridos por la organización.

Reclutamiento

Este es un proceso mediante el cual la organización a través del departamento de recursos humanos crea una reserva de candidatos para una vacante determinada obteniendo así el personal necesario para iniciar un proceso de selección, su objetivo principal es buscar los candidatos que partiendo de sus conocimientos, rasgos de personalidad y habilidades se ajuste de forma más adecuada al perfil solicitado, Boghlander (2001).

De igual forma, Mathis y Jackson (1997) definen el reclutamiento como aquel proceso que permite identificar y captar individuos capaces para asumir los puestos vacantes de una empresa, iniciando éste proceso con la búsqueda de candidatos y finalizando con la recepción de las solicitudes de empleo. Es relevante mencionar que el reclutamiento se ha convertido en un reto para el departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta que se trata de encontrar al personal que se ajuste a la solicitud y que en ocasiones los directivos realizan sus requerimientos con tiempos límite muy corto. Una de las fases más importantes del proceso de reclutamiento es su inicio el cual consiste en detectar que fuente será utilizada para atraer el personal que necesita la organización, esta fase proporciona ventajas muy importantes para la organización que incluso influyen en la productividad de los departamentos implicados en el proceso pues permite realizar un proceso de reclutamiento más corto, disminución de los costos del reclutamiento y a su vez la detección de candidatos en menor tiempo Dolan (2007).

Existen dos fuentes de reclutamiento: El reclutamiento interno que surge de la necesidad de cubrir una vacante; para este la empresa acude al personal que se encuentra vinculado laboralmente para promoverlo, este proceso inicia con la oferta a nivel interno de

las vacantes disponibles en las cuales se oferta la posibilidad de un traslado vertical u horizontal, lo que las empresas buscan con el reclutamiento interno es motivar al personal, de esta forma logran mantenerlo, por este medio los empleados sienten el apoyo de la organización y las oportunidades de desarrollo, tanto laboral como personal, y a su vez aprovechar el potencial del mismo, sus conocimientos, capacidades y relación con la organización. Una de las ventajas del reclutamiento interno radica en la reducción de costos en este caso son pocos los medios que se deben utilizar y esto lo hace más económico que el reclutamiento externo (Chiavenato, 2000). Existe una diversidad de medios para hacer pública una oferta de trabajo. La interna, los cuales pueden ir desde la información verbal persona a persona, hasta la utilización de métodos como correos, publicación en la cartelera de información, utilización de archivos, cartas personales, etc. Y la referente al reclutamiento externo, que ocurre cuando las empresas dirigen sus ofertas o vacantes a personas ajenas a la organización, ya sea porque mediante el reclutamiento interno no consiguieron el personal que se ajuste a la vacante, o por que surge la necesidad de captar personas que ingresen con nuevas ideas, habilidades y conocimientos que resulten provechosos, de esta forma incrementan el capital humano e intelectual de la empresa, Dolan (2007).

Los medios más usuales utilizados por departamento de recursos humanos para realizar el reclutamiento externo son: la publicación de las vacantes ya sea por radio, televisión, o internet, agencias de empleo, presentaciones personales espontaneas, bases de datos, empresas temporales, universidades. Este tipo de reclutamiento suele ser más costoso y en ocasiones generar mal ambiente en la organización, pues los empleados sientes que no tienen posibilidades de desarrollo (Chiavenato, 2000).

Una vez obtenido el personal suficiente, se debe proceder a realizar la entrevista de selección, esta es la técnica más utilizada por el departamento de recursos humanos, es muy importante dentro del proceso de selección pues permite la interacción directa con los candidatos, y de esta forma conocer diferentes características importantes para el éxito del proceso como motivaciones, temperamento, experiencias, logros pasados de los candidatos y sobre sus competencias.

Entrevista

La entrevista laboral o de trabajo es tal vez uno de los puntos más importantes en el proceso de selección, pues permite a la organización comprobar si el candidato está o no calificado para ejercer de forma efectiva las funciones de la vacante, y además si se encuentra lo suficientemente motivado para ejercer el cargo. (Armstrong, 2007).

En cuanto a sus formas, la entrevista puede ser totalmente estandarizada, en la cual existe un formato con las preguntas realizadas previamente y muy limitadas; entrevista estandarizada que permite realizar preguntas elaboradas con anticipación, pero con la posibilidad de ser un poco más libres; entrevista dirigida que finalmente apunta no a las preguntas si no a las respuestas que el entrevistador desea; y la entrevista no dirigida, en la cual no existen preguntas estandarizadas si no que surgen en el proceso, estas permiten indagar y explorar sobre el candidato.

Para garantizar la eficacia de la entrevista y obtener óptimos resultados, es importante que el entrevistador tenga algunos cuidados como los son:

1. Mantener la comunicación en la entrevista para que esta permita que el candidato se sienta cómodo.

2. Se recomienda realizar preguntas abiertas que le faciliten la expresión libre del candidato, esto a su vez permite obtener más información.

Se debe evitar las preguntas intencionadas que condicionan la respuesta de la persona.

3. La entrevista se debe realizar de manera flexible, dando oportunidad al seleccionado de expresar sus sentimientos y preocupaciones para recolectar información.

4. Tratar de que la entrevista no sea tan extensa, de tal manera que el entrevistado no se distraiga.

Por su parte Chiavenato (2000) propone cinco pasos a seguir para realizar el proceso de la entrevista de selección los cuales define:

1. Preparación: la entrevista debe ser preparada previamente, en este paso se deben definir los objetivos, estudiar la hoja de vida del candidato, y obtener toda la información que corresponde el cargo para el cual existe la vacante y se debe seleccionar que tipo de entrevista se utilizara.

2. Ambiente: el ambiente puede ser físico, este debe ser un espacio agradable, libre de interrupciones, adecuado para llevar a cabo las entrevistas, y psicológico el cual hace referencia a las condiciones psicológicas, para esto es importante crear un clima que le permita al entrevistado sentirse a gusto y en confianza, tratando de que la entrevista resulte amena.

3. Desarrollo de la entrevista: el desarrollo de la entrevista, se da cuando inicia el proceso de intercambio de información entre el entrevistado y el entrevistador, como se había mencionado antes no solo el entrevistador obtiene información del candidato, si no que este a su vez recibe información acerca de la organización donde aspira trabajar y el cargo a desempeñar. En este campo Chiavenato (2000), plantea dos aspectos: el contenido de la entrevista, que hace referencia a la información obtenida por el entrevistador acerca del candidato y el comportamiento del candidato, que se refiere a las características personales del candidato y su forma de respuesta ante diversas situaciones, estos dos aspectos deben conjugarse a la hora de tomar una decisión.

4. Terminación de la entrevista: como todo proceso de comunicación, al terminar la entrevista el entrevistador debe hacerlo de forma amable y asertiva, debe terminar brindándole al candidato información de cómo continuara el proceso y que fases se llevaran a cabo posteriormente.

5. Evaluación del candidato: es importante que al culminar la entrevista el entrevistador realice el proceso de evaluación del candidato, anotando todos los datos a rescatar y sus observaciones, este proceso se debe realizar con cada candidato dentro del proceso, esto permite poder retomar la información al momento de tomar la decisión final.

Como complemento de lo anterior, cabe resaltar que hoy por hoy las organizaciones no solo se interesan por los conocimientos técnicos de los candidatos, sino que también le dan gran importancia a otros aspectos adicionales como las competencias.

En los últimos años, ha surgido un concepto que se ha ganado gran relevancia en la esfera organizacional y se ha convertido en pan de cada día en el funcionamiento de las empresas: las competencias.

Entrevista por Competencias

Las competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes adicionales que posee una persona, las cuales les permiten llevar a cabo una tarea de forma eficaz. Para detectar estas capacidades en un candidato el departamento de recursos humanos en su proceso de selección debe incluir métodos para evaluar competencias, los cuales pueden ser: pruebas psicotécnicas, encaminadas a este fin como lo son el 180 grados, la entrevista por competencias, la cual es muy parecida a una entrevista tradicional, pero que incluye un grupo de preguntas que se encuentran orientadas a evaluar diferentes tipos de competencias (Alles, 2008).

A su vez, Aswathappa (2005). Las define como aquella capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo de forma exitosa una función laboral específica, siempre dentro de un equilibrio de tiempo, alcance y recursos.

Por otra parte, Pattanayak (2006) define como competencias laborales toda aquella capacidad para llevar a cabo una tarea haciendo uso efectivo de conocimientos, habilidades y entendimiento necesarios, así como la movilización pertinente de recursos y destrezas que permitan dar solución a imprevistos y situaciones emergentes.

Como ya se ha mencionado, no todos los individuos resultan aptos para todos los cargos, dando así suma relevancia a un proceso de selección efectivo donde la entrevista

juega un papel primordial, sin embargo, por la necesidad de disminuir al mínimo las probabilidades de seleccionar al sujeto equivocado, se hacen necesarias herramientas de evaluación que respalden la herramienta en mención.

Evaluación de los Candidatos

Existen diferentes tipos de evaluación, la más conocida son las pruebas psicológicas, las cuales constituyen herramientas que dependiendo de su uso pueden significar el éxito o el fracaso de cualquier proceso de selección y consiste en una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta. (Anastasi y Urbina, 1998).

En el área organizacional, las pruebas psicotécnicas son utilizadas generalmente con el fin de predecir de forma confiable un probable comportamiento futuro del sujeto evaluado en un ambiente determinado y en la ejecución de tareas específicas, constituyéndose en una herramienta de carácter científico que al momento de ser aplicadas a un candidato, permiten vislumbrar su nivel de instrucción, además de sus modos de actuar, ser y pensar. (Jackson, Schuler y Wegner, (2008).

En otras palabras, las pruebas psicológicas permiten conocer el desarrollo mental de una persona e indagar sobre sus aptitudes, habilidades y personalidad, para de esta forma realizar un pronóstico de sus posibles conductas futuras. De otro lado las pruebas de conocimiento son instrumentos que permiten evaluar los conocimientos técnicos de los candidatos en el área a ejercer, que hayan sido adquiridos por experiencia en cargos anteriores, o mediante estudios. Estas pruebas permiten medir las habilidades que posee el candidato en la puesta en práctica (Chiavenato, 2000).

Otra forma de evaluación, es el *Assesment Center*, el cual se lleva a cabo cuando se va a evaluar un grupo de candidatos, se realizan diferentes tipos de pruebas que permiten dejar en evidencia los comportamientos de los individuos ante diferentes situaciones, cada prueba depende de que conducta o competencia se quiere medir, es importante que durante el *Assesment*, participe el departamento de recursos humanos y los jefes de áreas involucrados para que estos actúen como observadores. Para poder llevar a cabo este proceso los observadores deben recibir previo entrenamiento, para así poder evaluar a los candidatos. El tipo de prueba que se utilice en el proceso, depende de la requisición que exista en el momento pues para cada caso existe un grupo específico de pruebas, que permiten la evaluación del comportamiento y las aptitudes del aspirante, estas ofrecen predictibilidad, precisión y validez lo que las convierte en un instrumento confiable, (Alles, 2008).

Luego de llevar a cabo los pasos anteriores, y tener un grupo de candidatos preseleccionados, el departamento de recursos humanos debe proceder a realizar la verificación de referencias, la cual consiste en un proceso de obtención de información de los antecedentes de los candidatos, este paso es muy utilizado por las diferentes organizaciones, aplicando a todos los cargos sin excepción. Existen diferentes tipos de referencias los cuales son: laborales, familiares, educativas, personales – sociales, para cada una debe existir un formato diferente de verificación de referencias y este debe contener información general del aspecto del candidato que se desea evaluar. durante el proceso de verificación de referencias y para garantizar su confiabilidad, es importante tener en cuenta que estas sean: veraces, verificables directamente, verificadas por una persona experta y competente, amplias y detalladas, basadas en hechos y datos, que complementen la

información del candidato, y que sean otorgadas por una persona que conozca directamente al candidato .

Una vez cumplidos los pasos antes mencionados, habrán sido varios los candidatos iniciales que habrán quedado en el camino, y la organización contará con una lista depurada de individuos que se acercan a los requerimientos exigidos por el cargo.

Presentación de Candidatos Finales

Una vez se haya definido quienes son los candidatos finalistas, se debe crear el informe psicotécnico, en el cual se consignaran los aspectos más relevantes del candidato tales como: formación, experiencia, logros, y una conclusión final de cada candidato según lo desarrollado durante el proceso. No existe una forma estricta de realizar un informe psicotécnico, la redacción de este depende de cada encargado de recursos humanos (Alles, 2008).

Luego de ser llevado a cabo todo el proceso, el departamento de recursos humanos debe presentar la terna completa al cliente esta debe incluir: hoja de vida de cada uno de los candidatos, informe psicotécnico, formatos de verificación de referencias, informe de la entrevista y observaciones finales o conclusión, Para que el cliente interno tome la decisión de quien será la persona contratada para ocupar la vacante. En este proceso el departamento de recursos humanos no toma las decisiones, pero si puede servir como apoyo en esta etapa, posterior a esto, y luego de que las partes se encuentran de acuerdo y está definida quien será la persona contratada, se procede a realizar los trámites de ingreso tales como: exámenes médicos, que permiten conocer el estado de salud en el que ingresa el nuevo

empleado a la organización, la inducción, con el fin de suministrarle información general acerca de la organización; este paso no tiene un orden a seguir pues cada empresa lo puede llevar a cabo según su criterio pero si es importante que todo proceso de inducción contenga la información más relevante de la organización, de esta forma es posible orientar al nuevo empleado en temas como: la misión, visión, organigrama, política, valores, estructura física. (Alles, 2008).

Una vez revisado el Proceso de Selección en las organizaciones, es relevante contextualizarlo al sector hotelero, el cual es el objeto de estudio del presente proyecto, para esto resulta importante mencionar algunas de las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el tema.

Selección de Personal en el Sector Hotelero

En la ciudad de Cartagena no se ha encontrado estudios relacionados con la Selección de Personal en el Sector Hotelero, esto nos confirma una vez más que el tema ha sido poco tratado, mas sin embargo a continuación se describen dos investigaciones encontradas en otras ciudades que hacen referencia al tema objeto de estudio en esta monografía.

En un estudio realizado por la universidad de Cienfuegos: Rodríguez, (2007) se concluyo, que para la muestra tomada por los investigadores, uno de los mayores problemas de la eficacia en los procesos de selección llevados a cabo en el sector hotelero, radicaba en que no existían perfiles del cargo y mucho menos un proceso definido para llevar a cabo la selección. Esta investigación, propone que el proceso de selección de personal en el sector hotelero, para que sea eficaz y se ajuste a la demanda del medio debe

partir necesariamente del perfil del cargo, pero que a su vez el proceso de reclutamiento y selección y el mismo perfil, deben basarse en las necesidades actuales del turismo en cada caso. De esta forma propone un nuevo método de selección en el cual, el proceso de divulgación y reclutamiento debe ser realizado por especialistas en el área, cimentados en una ficha técnica dirigida al sector hotelero, mientras que la selección, la debe realizar directamente el hotel, con la finalidad de que estos puedan dirigir las pruebas de conocimiento y determinar ellos mismos si el candidato posee realmente las habilidades para el cargo. Este nuevo método de selección propuesto por los investigadores, parte de crear anticipadamente una base de datos con todos los candidatos preseleccionados, y que hayan sido calificados como idóneos a la cual se pueda acudir en el momento de que se oferte una nueva vacante con la certeza de que estos se ajustaran a la requisición, Valera (2004).

Por otra parte, en un estudio realizado por la Universidad de Quintana, en la población hotelera de la Isla de Cozumel, con la finalidad de indagar sobre la situación de los empleos en el sector hotelero teniendo en cuenta variables como reclutamiento, selección, y perfiles requeridos, se pudo evidenciar según las conclusiones obtenidas por los investigadores, que el turismo es una de las mayores fuentes generadoras de empleo, y una fuente importante de economía para el sector, pero que en la población estudiada no se cuenta con el personal capacitado para ocupar los cargos en los hoteles, de esta forma el proceso de selección se ve obligado a ser un requisito muy vago y no estructurado en el cual no se implementan los pasos necesarios para su eficacia, de igual forma se ve afectado el reclutamiento por que la mayoría de los candidatos son contratados por recomendaciones directas, no existen perfiles establecidos por lo tanto los requisitos para una contratación

son mínimos, todas estas condiciones generan en la población estudiada un alto nivel de rotación y ausentismo lo que finalmente conlleva a una baja productividad y por ende un deterioro económico de las organizaciones, Arroyo Arcos,(2007).

Teniendo en cuenta que la presente investigación se desarrolla en la ciudad de Cartagena, se hace indispensable abordar un poco la historia de dicha ciudad, y conocer cuáles son los aportes que esta ha realizado a favor del turismo, y a su vez como la misma se ha beneficiado de este para su desarrollo.

Turismo en la Ciudad de Cartagena de Indias

Cartagena de indias es una hermosa ciudad, la cual su pasado lleno de grandes historias y leyendas de piratas, esclavos y conquistadores la han convertido en un gran atractivo turístico que cautiva a miles de personas de todo el mundo, interesadas en conocer todo ese misterio que la rodea. En la actualidad Cartagena de indias goza de una hermosa arquitectura en la cual se ve representada toda su historia, aun se conserva su diversidad de gente una mezcla de múltiples razas producto de su misma historia de invasores; al atardecer en la ciudad no hay como un paseo en coche, entre plazas, castillos y catedrales alrededor de la ciudad amurallada, apreciando la hermosa puesta del sol con sus reflejos que se hacen más intensos entre las grandes olas del majestuoso mar azul que la rodea, acompañado de una gran variedad de flora y fauna que dejan al desnudo la belleza de la naturaleza, y con un viejo cochero entusiasmado contando leyendas que marcan la historia de una ciudad sufrida pero a su vez liberada, y son precisamente esas historias, cuentos y leyendas que la convierten en el mayor atractivo turístico del país, siendo una ciudad

visitada por personas de todo el mundo esto le da vía a que una de las fuentes económicas más fuertes de la ciudad sea el turismo. (pantoja, 2009).

Para cubrir la gran demanda de visitantes que llegan a la ciudad desde el resto del mundo, ya sea por viajes de placer o de negocios, Cartagena de Indias cuenta con una gran variedad de empresas hoteleras dirigidas a todos los gustos. Hoteles de gran trayectoria que la han acompañado en su sorprendente recorrido turístico.

Entre los hoteles más destacados de la ciudad, por su permanencia en el sector turístico y logros alcanzados se encuentran:

Hotel Hilton Cartagena: Se encuentra ubicado en el laguito, rodeado por tres de sus partes del majestuoso mar, cuenta con 341 habitaciones de lujo, una torre de negocios, cuatro piscinas, dos bares, restaurantes en diferentes ambientes, kiosco tivabuyes, sala ejecutiva de negocios, centro de diversiones para niños, gimnasio, entre otros. El hotel Hilton es uno de los más reconocidos en la ciudad en él se llevan a cabo diferentes eventos representativos para el país como lo es el reinado nacional de la belleza.

Hotel las Américas Global Resort: Se encuentra ubicado a la salida de la ciudad en la zona de la boquilla, a pocos minutos del aeropuerto Rafael Núñez, el Hotel las Américas brinda sus servicios con 250 habitaciones de lujo, con vista al mar este hermoso hotel cinco estrellas se encuentra adecuado para la comodidad de sus clientes con: 4 restaurantes, 3 bares, 3 piscinas, cancha de tenis, cancha de minigolf, gimnasio spa, parque infantil, y playa privada. Además cuenta con un exclusivo centro de convenciones.

Hotel Sofitel Santa Clara: se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, en lo que en sus inicios fue un convento, actualmente fue remodelado y adecuado como uno de los hoteles más importantes de la ciudad, sin perder su arquitectura de tipo colonial. En 1984 fue declarado patrimonio histórico de la humanidad por la UNESCO, este maravilloso hotel, conserva como mayor atractivo físico sus edificaciones llenas de historias y leyendas, rodeadas de la gran muralla que en su entonces lo protegió de los múltiples ataques de los invasores, cuenta con 119 habitaciones en dos ambientes diferentes, gimnasio, jacuzzi, centro de masajes, parqueadero interno, patio jardín interno, y guardería. Sus empleados se encuentran capacitados para atender a sus huéspedes en tres idiomas diferentes: inglés, francés y español(<http://www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/index.do>.)

Hotel Dann Carlton: Se encuentra ubicado en el barrio El Laguito, cuenta con 85 habitaciones de lujo completamente remodeladas, tiene como gran atractivo su playa privada a servicio de sus huéspedes, se encuentra rodeado de diferentes ambientes como: casinos, cines y centro comercial.(<http://www.hoteldanncartagena.com/home.html>)

Hotel Capilla del Mar: Se encuentra ubicado en la avenida malecón en el barrio Bocagrande. Es el único Hotel en la ciudad que cuenta con un bar giratorio a disponibilidad de sus clientes. tiene 200 habitaciones completamente remodeladas, restaurantes en diferentes ambientes, piscina, sala ejecutiva, cafetería, sauna, gimnasio, centro de negocios, tres salones de convenciones, por su esfuerzo y dedicación fue declarado en el último año como un hotel cinco estrellas.

Los hoteles descritos anteriormente son los escogidos como muestra para la realización de este estudio, teniendo en cuenta que por ser los más grandes y prestigiosos de la ciudad, cuentan con un número significativo de cargos y por ende es más el número de procesos de selección que deben realizar, por lo tanto su aporte es muy significativo para la investigación.

CAPÍTULO TERCERO

Metodología

Diseño de Investigación

En el presente trabajo se realizó una investigación de tipo exploratorio, puesto que permitió una aproximación a un fenómeno poco estudiado en la ciudad, dando pie así a aumentar el grado de familiaridad que con el mismo existe, contribuyendo con ideas respecto a la forma correcta de abordarlo. Para este fin se llevó a cabo una revisión detallada de fuentes primarias, secundarias y terciarias, destacándose las visitas de trabajo, las entrevistas y la revisión detallada de libros, revistas y artículos de internet relacionados con la temática tratada

Unidades de análisis

Para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo se hizo uso de diferentes medios para recopilar la información bibliográfica, siendo el primero artículos en internet con el fin de determinar si existían estudios sobre el tema a desarrollar “estudios de método de selección de personal utilizados en el sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias”, lo que dejó evidenciar que era un tema que no había sido estudiado, de aquí se procedió a realizar la revisión en una segunda fuente los cuales fueron libros siendo los primeros y

más consultados por la gran información que poseen relacionada con el tema (Alles, 2008), y (Chiavenato, 2000), (Armstrong, 2007), (Aswathappa, 2005), entre otros.

Para facilitar la comprensión del lector, se decidió ubicar la información inicialmente en su aspecto general, y finalmente concluir con el tema específico, esto permite ubicar al lector en el desarrollo del tema.

Procedimiento

En primera instancia se realizó un análisis detallado de la temática a tratar y el efecto que esta tendría para el entorno, una vez definida se procedió a recopilar la información acerca del tema usando medios como: internet, libros y revistas. Posteriormente se realizó una revisión acerca de cuál sería la fuente que se debería utilizar para recopilar la información en la muestra seleccionada para el desarrollo del estudio, llegando a la conclusión de que la más apropiada era una encuesta dirigida al departamento de recursos humanos de los hoteles seleccionados como muestra, luego se llevó una carta, por parte de la universidad tecnológica de Bolívar, solicitando el permiso para colaborar con la Encuesta a cada uno de los Hoteles. Posteriormente, se elaboró la encuesta, la cual fue enviada vía mail a cada uno de los Jefes del Departamento de recursos humanos, a saber Hotel Hilton Cartagena, Hotel Las Américas Global Resort, Hotel Dann, Hotel Capilla del Mar y Hotel Sofitel Santa Clara, quienes respondieron con sinceridad, amabilidad y prontitud las 15 preguntas. Una vez obtenida la información se procedió a ubicarla de forma detallada y coherente con la finalidad de poder analizarla y llegar a una conclusión.

Instrumento

Como herramienta fundamental del presente trabajo se utilizó una entrevista semi-estructurada que constó de 15, teniendo en cuenta que es el método que permitiría recoger la información necesaria de la población tomada como muestra, la cual fue diseñada por las autoras del presente trabajo, este diseño está basado en el conocimiento del Proceso de Selección obtenido durante la carrera y en la revisión teórica desarrollada en esta investigación.

La encuesta se compone de 10 preguntas abiertas, y las 5 restantes cerradas. Esta encuesta fue dirigida directamente a las personas que hacen el proceso de selección de personal (Ver Anexo A).

Cabe resaltar que el instrumento tuvo como objetivo principal identificar los métodos de selección utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero, y será utilizada con fines académicos exclusivamente.

Resultados

La aplicación del instrumento diseñado para el estudio arrojó una serie de datos de gran relevancia para el presente trabajo los cuales serán expuestos a continuación. Para preservar la identidad de las empresas, de los entrevistados y los cargos que ocupan, se establecieron códigos para cada uno de los hoteles que participaron en esta investigación. Hotel 1, 2, 3, 4 y 5.

1. Primer interrogante: ¿Cuál es el primer paso que tiene usted en cuenta para iniciar un proceso de selección en su organización?, los entrevistados respondieron de la siguiente manera: En el caso del Hotel 1 y 2 concierne, el primer paso consiste en definir el perfil del cargo; cuando el interrogante le fue planteado a el hotel 3, afirmó que inicialmente se verifican estándares establecidos por la cadena al igual que las competencias establecidas para cada cargo; la respuesta del Hotel 4, permite ver que allí se estudia inicialmente la requisición del área, los requisitos del cargo y si la vacante se puede cubrir por reclutamiento interno o externo, al igual que el Hotel 5.

2. Segundo interrogante: ¿Se estudia el perfil del cargo antes de iniciar un proceso de selección en su organización?, la totalidad de ellos respondió de manera afirmativa.

3. Tercer interrogante: ¿Qué importancia tiene para usted el perfil del cargo al momento de realizar un proceso de selección y por qué?”, la totalidad de los entrevistados

otorgó la calificación alta, lo que indica que este tiene mucha importancia para cada uno de los jefes de recursos humanos.

4. Cuarto Interrogante: ¿Cuáles son los pasos que incluye usted dentro de un proceso de selección?, las respuestas del Hotel 1, fue que el procedimiento incluye conocer el perfil, realizar las entrevistas, verificar referencias y en alguno de los casos visitas domiciliarias; en el caso del Hotel 2, el proceso se compone de 10 pasos, a saber, estudio del perfil del cargo; reclutamiento de hojas de vida; preselección de hojas de vida; contacto de personas preseleccionadas para entrevista; entrevistas de preselección; aplicación de pruebas psicotécnicas; selección de terna; entrevista con jefe inmediato; estudio de seguridad y decisión final. En el caso del Hotel 3, se realiza en su orden: reclutamiento, entrevista inicial, prueba de idiomas, prueba técnica, entrevista a los tres últimos candidatos con los jefes inmediato, aplicación de prueba, por ultimo entrevista con la Directora de Recursos Humanos y se toma la decisión; en el caso del Hotel 4, se reporta: requisición, reclutamiento interno o externo, verificación del cumplimiento del perfil de cargo, pruebas psicotécnicas y de conocimiento dependiendo el cargo, entrevista talento humano, entrevista con el jefe de área, entrevista con la gerencia dependiendo el cargo; y por último los pasos a seguir en el Hotel 5, son: estudio de la descripción y análisis de cargo, elección de fuente de reclutamiento, Pre selección de hojas de vida de acuerdo al perfil, entrevista Recursos Humanos, aplicación de pruebas psicotécnicas, selección de 3 candidatos, entrevista por parte del jefe inmediato.

5. Quinto Interrogante ¿Qué tipo de reclutamiento utilizan en su proceso de selección?, donde las opciones de respuesta eran “interno”, “externo” y “ambos”, las entrevistas muestran que en todos los hoteles indagados se utilizan ambos estilos de reclutamiento.

6. Sexto interrogante ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que usted utiliza para los procesos de selección que se llevan a cabo en el hotel? se encontró que el Hotel 1, utiliza publicaciones en internet, referencias de amigos y personas allegadas y en ocasiones publicación en los medios; el Hotel 2, utiliza fuentes como Computrabajo, solicitud directa de hojas de vida en otros hoteles, a conocidos, entre otros; el Hotel Santa Clara recurre a Accor Job, universidades, base de dato del área de Recursos Humanos, empresas consultoras, otros hoteles, publicación en páginas de empleo y empleados; en el caso del Hotel 3, se acude a base de datos interna, empleados del hotel, contactos del gremio como otros hoteles, y otros contactos en RRHH en diferentes empresas, instituciones educativas, clasificados en periódicos locales y nacionales y páginas web; por último, el Hotel 4, se apoya en reclutamiento interno, medios electrónicos, prensa y recomendaciones, y el hotel 5, se apoya en reclutamiento interno y externo, medios electrónicos.

7. Séptimo interrogante ¿Dentro de un proceso de selección aplican pruebas psicotécnicas se encontró que todos los hoteles entrevistados(5) lo hacen.

8. Octavo interrogante, ¿Qué tipo de pruebas que aplican en el proceso de selección? se vislumbró que el Hotel 1 aplica test de personalidad, ventas y competencias; el Hotel 2, aplica pruebas proyectivas, objetivas, de inteligencia y de personalidad; por su parte en el hotel 3, se aplican pruebas como voca, eros, Machover, Valanti y Alpha, el Hotel 4, aplica pruebas de personalidad, aptitud, conocimientos y valores, y el hotel 5, se basa en pruebas de personalidad, de conocimiento y una prueba de ingles.

9. Noveno interrogante “¿Las pruebas utilizadas dependen del cargo a ocupar o es un paquete estandarizado?” se encontró que el uso de las pruebas depende del cargo a ocupar en la totalidad de los hoteles encuestados.

10. Decimo interrogante ¿qué aspectos se tienen en cuenta durante la entrevista? se recibieron las siguientes respuestas: en el Hotel 1, se le otorga importancia a aspectos como la experiencia del candidato y su estabilidad laboral, actitud durante la entrevista, gestos, concordancia con lo que dice y expresa; por su parte, la entrevistada en representación del Hotel 2, afirmó que: “La evaluación inicia desde el momento del saludo: la seguridad y amabilidad que muestre la persona. Además tengo en cuenta la comunicación, la expresión, la apariencia personal, lo apropiada que se deje ver la persona de sus conocimientos y experiencia, y por supuesto la disposición e interés que evidencien al trabajo que se les ofrece”; al indagar al Hotel 3, se halló que se da importancia a los aspectos familiares, la proyección de vida, la formación académica, la experiencia laboral en el cargo solicitado, la capacidad para solución de problemas y las competencias del cargo; En el caso del Hotel 4, se encontró que la atención se centra en distintos aspectos dependiendo del cargo a ocupar; y por último, en el Hotel 5, se tienen en cuenta las competencias requeridas para el cargo.

11. Decimo primer interrogante “¿Cuál es el perfil a nivel general que buscan ustedes en el personal a contratar?” se encontró que en el Hotel 1, se busca personal con experiencia en hotelería para los diferentes cargos del hotel; en el Hotel 2, busca “actitud de servicio y se fija en lo sonrientes y amables que puedan ser, ya que independientemente del cargo, somos una empresa de servicio y en cualquier momento vamos a tener contacto con clientes externos”; por su parte, el Hotel 3, busca en sus colaboradores potenciales habilidades en servicio al cliente, idiomas y sensibilidad al lujo y sofisticación; en el caso del Hotel 4, el interés se centra en personas con muy buena actitud de servicio y deseos de

superación, además de proactividad; por último, el Hotel 5, busca personas que posean actitud de servicio, proactividad, manejo del inglés, trabajo bajo presión, resiliencia y habilidades para el trabajo en equipo.

12. Decimo segundo interrogante “¿Cuál es el perfil general en los candidatos que se presentan como aspirantes a sus vacantes?”, se encontraron realidades encontradas, desde casos como el del Hotel 1, donde se afirmó que se reciben personas con muy poca experiencia hotelera, hasta casos como el del hotel 3, donde afirmaron que reciben gente altamente preparada, con amplia experiencia en el sector y alta disposición hacia el trabajo, el hotel 4, afirma que existen personas preparadas en el área y algunas que realmente no, todo depende de que institución se reciba la hoja de vida, al igual que el hotel 2 y 5, que refiere que existen personas muy preparadas y otras con los conocimientos técnicos muy vagos.

13. Decimo tercer interrogante ¿Los cargos de los aspirantes se ajustan a los perfiles del hotel? hubo unanimidad al responder que “ocasionalmente”.

14. Decimo cuarto interrogante “¿Cuál es el criterio que utiliza para que permanezca un candidato en un proceso de selección?”, en el caso del Hotel 1, la respuesta fue que su experiencia en el cargo y estabilidad que presenta a nivel familiar y laboral; en el caso del hotel 2, “que cumpla con la mayoría de los criterios que tenemos contemplados en el perfil. Su disposición hacia el trabajo que le estamos ofreciendo”; en el Hotel 3, se da prevalencia a que cumpla con los requisitos del cargo; en el 4, que se ajuste al perfil requerido al igual que en el Hotel 5.

15. Decimo quinto interrogante ¿Existe en la ciudad el personal lo suficientemente competente para cubrir las vacantes del hotel?, la respuesta fue afirmativa, con excepción

de un caso, que corresponde al hotel 4, quien respondió que en Cartagena resulta difícil encontrar personal sobre todo para cargos medios y directivos

Tabla 1

Primer Interrogante: ¿Cuál es el primer paso que tiene usted en cuenta para iniciar un proceso de selección en su organización?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Definir el perfil de cargo	Definir el perfil del cargo	Verificación de estándares y competencias	Estudio de Requisición de area, requisitos del cargo y si la vacante puede ser	Estudio de Requisicion

Tabla 2

Segundo interrogante ¿Se estudia el perfil del cargo antes de iniciar un proceso de selección en su organización?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Si se estudia el perfil del cargo				

Tabla 3

Tercer interrogante: ¿Qué importancia tiene para usted el perfil del cargo al momento de realizar un proceso de selección y por qué?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Importancia alta				

Tabla 4

Cuarto Interrogante: ¿Cuáles son los pasos que incluye usted dentro de un proceso de selección?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	conocer el perfil, realizar las entrevistas, verificar referencias	estudio del perfil del cargo; reclutamiento o preselección entrevista entrevistas de preselección; aplicación de pruebas entrevista seguridad y decisión	reclutamiento, entrevista, aplicación de prueba entrevista con la Directora de Recursos Humanos	requisición, reclutamiento o pruebas psicotécnicas y de conocimiento entrevista con el jefe de área, entrevista con la gerencia	estudio análisis de cargo, reclutamiento, Pre selección de hojas de vida de entrevista Recursos Humanos, aplicación de pruebas psicotécnicas, selección de 3 candidatos, entrevista por parte del jefe inmediato.

Tabla 5

Quinto Interrogante ¿Qué tipo de reclutamiento utilizan en su proceso de selección?,

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
respuestas	interno y externo				

Tabla 6

Sexto interrogante ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que usted utiliza para los procesos de selección que se llevan a cabo en el hotel?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	publicaciones en internet, referencias de amigos y personas allegadas publicación en los medios	Computrabajo, solicitud directa de hojas de vida en otros hoteles, a conocidos, entre otros	base de datos, empleados del Hotel, contactos del gremio Periódicos, web.	reclutamiento interno, medios electrónicos, prensa y recomendación	Reclutamiento interno y externo, medios electrónicos.

Tabla 7

Séptimo interrogante ¿Dentro de un proceso de selección aplican pruebas psicotécnicas?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Si	si	si	si	si

Tabla 8

Octavo interrogante, ¿Qué tipo de pruebas que aplican en el proceso de selección?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	test de personalidad, ventas y competencias	pruebas proyectivas, objetivas, de inteligencia y de personalidad	voca, eros, Machover, Valanti y Alpha	pruebas de personalidad, aptitud, conocimientos y valores	pruebas de personalidad, de conocimiento y una prueba de ingles

Tabla 9

Noveno interrogante “¿Las pruebas utilizadas dependen del cargo a ocupar o es un paquete estandarizado?”

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	si	si	si	si	si

Tabla 10

Decimo interrogante ¿qué aspectos se tienen en cuenta durante la entrevista?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Experiencia, estabilidad, actitud y concordancia	Seguridad, amabilidad, conocimiento y experiencia	habilidades en servicio al cliente, idiomas y sensibilidad al lujo y sofisticación	la atención se centra en distintos aspectos dependiendo del cargo a ocupar	Competencias para e cargo

Tabla 11

Decimo primer interrogante “¿Cuál es el perfil a nivel general que buscan ustedes en el personal a contratar?”

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Experiencia en hotelería	Centran su interés en personal con buena atención al cliente y actitud de servicio	Centran su interés en personal con buena atención al cliente y actitud de servicio	Centran su interés en personal con buena atención al cliente y actitud de servicio	Centran su interés en personal con buena atención al cliente y actitud de servicio

Tabla 12

Decimo segundo interrogante “¿Cuál es el perfil general en los candidatos que se presentan como aspirantes a sus vacantes?”

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Personas sin preparación en el área	En ocasiones existen personas muy preparadas y en otras no	Personas altamente preparadas	En ocasiones existen personas muy preparadas y en otras no	En ocasiones existen personas muy preparadas y en otras no

Tabla 13

Decimo tercer interrogante ¿Los cargos de los aspirantes se ajustan a los perfiles del hotel?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	ocasional	ocasional	ocasional	ocasional	ocasional

Tabla 14

Decimo cuarto interrogante “¿Cuál es el criterio que utiliza para que permanezca un candidato en un proceso de selección?”

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	Experiencia en el cargo y estabilidad que presenta a nivel familiar y laboral	Que cumpla con la mayoría de los criterios que tenemos contemplados en el perfil. Su disposición hacia el trabajo	Que se ajuste al perfil del cargo	Que se ajuste al perfil del cargo	Que se ajuste al perfil del cargo

Tabla 15

Decimo quinto interrogante ¿Existe en la ciudad el personal lo suficientemente competente para cubrir las vacantes del hotel?

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Respuestas	si	si	si	no	si

Discusión

A medida que avanza el tiempo se hace más notable que el capital humano ha ganado un puesto importante dentro de las organizaciones, en un principio las empresas era poca la atención que colocaban sobre el personal que para ella laboraba, actualmente el capital humano es el ente más representativo de una organización pues éstas han empezado a reconocer que su mayor fuente de competitividad es su personal, por este motivo se ha generalizado la idea de que el capital humano idóneo y competente es igual a productividad y éxito organizacional, de aquí resulta que las empresas dediquen mucho más tiempo a la elección de los nuevos empleados con el fin de lograr obtener los mejores, para esto las empresas que se identifican con este apotema y que desean mantenerse abiertas en el mercado en un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, les resulta obligatorio contar con un departamento de recursos humanos altamente calificado el cual se encarga de realizar los procesos de selección de personal de acuerdo a las requisiciones de la organización, el departamento de recursos humanos para cumplir con esta tarea debe encontrarse bien estructurado y contar con todos y cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso, de esto dependerá en gran parte la eficacia del mismo.

Debido a la importancia que tiene el proceso de selección dentro de la organización es necesario saber con precisión los pasos a seguir para llevarlo a cabo, para

que de esta forma se puedan prevenir futuros errores, que perjudiquen a la empresa en cuanto a contratación de personal que no tenga el nivel que la organización requiere, Es por ello que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que le brinden un valor importante a dicho proceso.

Partiendo de éste punto, se puede entender el proceso de selección como el método para elegir a la persona idónea para un cargo específico y que esta cumpla de forma integral con un grupo de características en cuanto a personalidad, conocimientos, motivación y desempeño. El anterior se ha convertido, en uno de los principales objetivos de las organizaciones en la actualidad. Pese a esto, observando las investigaciones citadas para el desarrollo de la presente monografía, se puede notar que no todas cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de selección, algunas no aprovechan el departamento de talento humano para llevar a cabo de forma correcta dicho proceso, se pudo notar que si bien es cierto que algunas cuentan con dicho departamento en este no se siguen cada uno de los pasos para la culminación efectiva de los procesos lo que ha generado contrataciones inadecuadas y por tanto alta rotación de personal en empresas como las del sector hotelero en la isla de Cozumel, afectando así la calidad de los servicios prestados para el sector, partiendo del análisis de estas consecuencias, se puede notar y por ende afianzar, la importancia de una implementación correcta de el proceso de selección.

Por otra parte y teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos, en la aplicación de una encuesta, a una muestra de cinco empresas del sector hotelero en Cartagena de indias, reconocidas en el medio como hoteles cinco estrellas por su calidad de personal, contribución social y excelencia en el servicio, como lo son el Hotel Capilla del

Mar, Hotel Hilton Cartagena, Hotel las Américas Global Resort, Hotel Dann Carlton, y Hotel Sofitel Santa Clara. Se pudo notar que en estas organizaciones para cualquier tipo de contratación, priman los procesos de selección, en cada una con una metodología propia de la organización pero todas con un mismo objetivo final, contratar a la persona idónea para el cargo.

Por otra parte, de acuerdo al análisis de la información obtenida en la muestra se puede evidenciar las siguientes apreciaciones:

En primera instancia se puede evidenciar, que en la muestra tomada todas las organizaciones coincidieron, con la teoría revisada para este estudio. La cual indica que el proceso de selección debe iniciar con el estudio y recolección de información del perfil del cargo, con la finalidad de facilitar el reclutamiento, y enfocarse en la preselección de hojas de vida de candidatos que cumplan con las características y competencias requeridas para el cargo. Se había mencionado antes en la teoría revisada, que este paso es clave para el desarrollo del proceso de selección pues este permite un reclutamiento adecuado para llevar a cabo un proceso candidatos que se ajusten a la requisición de la organización.

De igual forma, se puede concluir que todas las organizaciones evaluadas coinciden con el cumplimiento de cada uno de los pasos, establecidos para llevar a cabo un proceso de selección, entre los cuales incluyen: revisión del perfil del cargo, reclutamiento, tanto interno como externo, entrevista, evaluación de candidatos, preselección de candidatos finales, y presentación de candidatos finales. Se pudo notar que en general las

empresas encuestadas aplican pruebas psicotécnicas de esta forma se evidencia la importancia de estas y la confiabilidad de las mismas dentro de los procesos de selección.

Es importante mencionar que las organizaciones encuestadas, manifiestan que la calidad en el servicio prestado al consumidor final en sus hoteles depende, de la eficacia del proceso de selección. Este como se ha mencionado antes les permite contratar el personal adecuado, que se ajuste al cargo, con la finalidad de cubrir de forma óptima la demanda del medio, y que se verá finalmente reflejado en la calidad del servicio.

Por otra parte, cabe resaltar que a pesar de contar la muestra de pocos elementos, se puede afirmar que Cartagena como ciudad turística produce la cantidad de personal lo suficientemente preparado como para satisfacer las necesidades del sector hotelero.

Así, una vez consolidado el acervo informativo, aplicadas las entrevistas y recolectada y analizada la información, resulta posible afirmar que los objetivos propuestos para el presente trabajo se cumplieron a cabalidad, no obstante, las autoras se permiten recomendar para próximas experiencias la inclusión de una muestra mayor en este tipo de estudios, solidificando aún más este tipo de experiencias.

La presente investigación resulta de suma importancia, puesto que da origen a la realización de nuevos estudios, partiendo de que el tema ha sido poco explorado, por otra parte los hallazgos encontrados en la realización del presente proyecto servirán como punto de apoyo a las diferentes entidades hoteleras, para la mejora de sus procesos de selección.

Capítulo quinto

Referencia

Alles, M. (2008). *direccion estrategica de recursos humanos. gestion por competencias*. buenos aires, argentina: granica.

Armstrong, M. (2007). *Human Resource Management Practice*. British Library. London: United Kingdom.

Anastassi, A. & Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. Prentice Hall. México D.F.: México.

Anastassi, A. & Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. Prentice Hall. México D.F.: México.

Aswathappa, K. (2005). *Human Resource and Personal Management*. Mc Graw Hill. New Delhi: India.

Brumfith, K.; Barnes, S.; Norris, L. & Jones, J. (2001). *Human Resources*. Ed. Nelson Thornes. London: UK.

Bussenius, h. (18 de septiembre de 2007). *psicologia laboral*. Recuperado el 23 de abril de 2010, de psicologia laboral: http://praxischile.blogspot.com/2007/09/perfil_de_un_cargo.html.

Chiavenato, i. (2000). *administracion de los recursos humanos*. santa fe de bogota, colombia: mac grau hill.

george bohlander, s. s. (2001). *administracion de recursos humanos*. bogota, colombia: thomson.

Graham, H. y Bennett, R. (1998). *Human Resources Management*. Trans-Atlantic Publications. Paris: France.

Jackson, R.; Shuler, S. y Wegner, R. (2008). *Managing Human Resource*. Cengage Learning. Mason: United State.

Jesus Salgado, S. M. (2008). *seleccion de personal en las empresas y las aapp: de la vision tradicional a la vision estrategica*. Recuperado el 23 de marzo de 2010, de [www.papeles del psicologo.es/pdf/pdf](http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/pdf).

langu,l. (14 de mayo de 2009). http://www.articuloz.com/sugerenciassobre_viajes_articulos/cartagenaindias_un_lugar_magico_para_sus_vacaciones_917413.html. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de [de sobre viajes_articulos/cartagenadeindias_un_lugar_magico_para_sus_vacaciones_917413.html](http://www.articuloz.com/sugerenciassobre_viajes_articulos/cartagenadeindias_un_lugar_magico_para_sus_vacaciones_917413.html).

lucinda arroyo arcos, e. g. (03 de 2007). *el empleo en el sector hotelero de conzumel y su impacto en la sociedad*. Recuperado el 05 de 04 de 2010, <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero3/Arroyo-Gutierrez.pdf>.

Luis r. Gomez Mejia, d. b. (2000). *gestion de recursos humanos*. madrid, españa: prentice hall.

manrique, y. f. (12 de octubre de 2009). *cartagena de indias un paraiso soñado*. Recuperado el 08 de enero de 2010, de [cartagena de indias un paraiso soñado: http://colombia.suite101.net/article.cfm/cartagena_de_indias_un_paraiso_soñado](http://colombia.suite101.net/article.cfm/cartagena_de_indias_un_paraiso_soñado).

Mathis, R. & Jackson, J. (1997). Human Resource Management. Ed. West Group. Washington: United States.

Noe, R.; Hollenbeck, B.; Gerhart, B. & Wright, P. (2003). Human Resource Management. Ed. Lavoisier. Paris: France.

Noel Varela, G. L. (s.f.). *el reclutamiento y seleccion de personal en el sector hotelero*. Recuperado el 22 de 03 de 2010, de el reclutamiento y seleccion de personal en el sector hotelero: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/hash01e1/c6419c57.dir/doc.pdf>.

pantoja, l. n. (04 de agosto de 2009). *http://colombia.suite101.net/article.cfm/cartagena de indias destino en el caribe*. Recuperado el 7 de enero de 2010, de <http://colombia.suite101.net/article.cfm/cartagena de indias destino en el caribe>.

Pattanayak, B. (2005). Human Resource Management. Prentice Hall India. New Delhi: India.

Renckly, R. (2004). Human Resources. Ed. Barrons. Washington: United States.

Salinas, o. j. (01 de 2001). *la descripcion y el analisis del cargo*. Recuperado el 23 de 04 de 2010, de la descripcion y el analisis del cargo: <http://gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/n05/descripcionanalisiscargos.htm>.

Smith, S. & Mazin, R. (2004). The Human Resources Answer Book. Ed. AMA. New York: United States.

solano, a. c. (21 de febrero de 2004). *las competencias profesionales del psicologo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ambitos laborales*. Recuperado el 27 de marzo de 2010, www.scielo.org.or/pdf/interd/v2ln2/v2ln2ao1.pdf.

Zolf, R. (2007). Human Resources. Ed. L&A. Ontario: Canada.

ANEXOS

ENCUESTA

Ciudad:

Fecha:

Nombre del Hotel:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

La presente encuesta tiene como objetivo principal identificar los métodos de selección utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero, y será utilizada con fines académicos exclusivamente. A continuación usted encontrará una serie de preguntas que debe responder de acuerdo a como se lleven a cabo los procesos en el departamento de recursos humanos en el que labora.

1. ¿Cuál es el primer paso que tiene usted en cuenta para iniciar un proceso de selección en su organización?
2. ¿Se estudia el perfil del cargo antes de iniciar un proceso de selección en su organización?

Si ()

No ()

3. ¿Qué importancia tiene para usted el perfil del cargo al momento de realizar un proceso de selección y por qué?

Alta () Media () Baja ()

4. ¿Cuáles son los pasos que incluye usted dentro de un proceso de selección?
5. ¿Qué tipo de reclutamiento utilizan en su proceso de selección?
Interno () Externo () Ambos ()
6. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que usted utiliza para los procesos de selección que se llevan a cabo en el hotel?
7. ¿Dentro de un proceso de selección aplican pruebas psicotécnicas?
Si () No ()
8. ¿Qué tipo de pruebas realizan en su proceso de selección?
9. ¿Las pruebas utilizadas dependen del cargo a ocupar o es un paquete estandarizado?
10. ¿Que aspectos tiene en cuenta usted durante la entrevista?
11. ¿Cuál es el perfil a nivel general que buscan ustedes en el personal a contratar?
12. ¿Cuál es el perfil general en los candidatos que se presentan como aspirantes a sus vacantes?

13. ¿Se ajustan estos perfiles a los requeridos por el hotel?

Si () No () Ocasionalmente ()

14. ¿Cuál es el criterio que utiliza para que permanezca un candidato en un proceso de selección?

15. ¿Usted considera que en la ciudad de Cartagena existe el personal competente para cubrir las vacantes requeridas por el hotel y por que?

Si () no ()

16. ¿Finalmente qué importancia tiene para usted el proceso de selección reflejado en la organización?

GRACIAS POR SU COLABORACION