

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

STEPHANIE ANNE MOORE VILLATORO

CARNET 13272-12

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

STEPHANIE ANNE MOORE VILLATORO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2018

CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. MELANIE DENISS PAOLA HURTARTE BORRAYO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SERGIO OMAR VILLATORO HERNANDEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

MGTR. INES ANA KARINA ESTUPIÑAN DONIS DE DIAZ

LIC. MARIA ISABEL CORDON ILLESCAS



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento De Administración de Hoteles y Restaurantes
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2384 y 2381
Fax: (502) 24262626 ext. 2382
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016
sovillatoro@url.edu.gt

Guatemala, 20 de julio de 2018

Señores
Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Presente

Estimados Señores:

Le saludo cordialmente deseando éxitos en sus actividades. Por este medio deseo dejar constancia que el proyecto de tesis presentado por la estudiante: Stephanie Anne Moore Villatoro, quién se identifica con el número de carné: 1327212 bajo el título: "El proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas del departamento de Guatemala" ha sido asesorado y revisado por mi persona y cumple con los requerimientos necesarios para ser evaluado por las instancias correspondientes.

Quedo a sus órdenes con un cordial saludo,

Mgtr. Sergio Omar Villatoro Hernández
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01475-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante STEPHANIE ANNE MOORE VILLATORO, Carnet 13272-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01759-2018 de fecha 11 de septiembre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de septiembre del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**



ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
1.1	Marco contextual	1
1.1.1	Antecedentes.....	1
1.1.2	Industria hotelera	4
1.1.3	Marco legal	7
	Requerimientos para hoteles de 5 estrellas:.....	8
	Requerimientos para hoteles de 4 estrellas:.....	10
1.2	Marco teórico.....	16
1.2.1	Provisión de personal.....	16
1.2.2	Planeación estratégica del capital humano	17
1.2.3	Análisis y diseño de puestos	19
1.2.4	Reclutamiento	22
1.2.5	Selección de personal	26
1.2.6	Inducción de personal.....	31
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	32
2.2	Objetivos.....	34
2.1.1	Objetivo general	34
2.1.2	Objetivos específicos	34
2.3	Variables e indicadores.....	35
2.3.3	Variable de estudio	35
2.3.4	Indicadores.....	35
2.3	Alcance	36
2.4	Aporte	36
III.	MÉTODO	38

3.1 Sujetos de investigación	38
3.1.1 Sujeto 1: Gerentes de Recursos Humanos de los hoteles	38
3.1.2 Sujeto 2: Empleados operativos de hotel.....	39
3.2 Población y censo	39
3.3 INSTRUMENTOS	41
3.3.1 Guía de entrevista para gerentes de recursos humanos en hoteles 4 y 5 estrellas ...	41
3.3.2 Guía de entrevista para empleados operativos en hoteles de 4 y 5 estrellas	41
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	42
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS SEGÚN LA CATEGORÍA DEL HOTEL	102
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	119
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS	131

RESUMEN EJECUTIVOS

La presente investigación versa en torno a la provisión de personal en hoteles de cadena de 4 y 5 estrellas del departamento de Guatemala.

La industria hotelera en Guatemala está en constante crecimiento, siendo el turismo una de las principales fuentes de ingreso en la economía del país, debido a esto se abordó el tema “provisión de personal en hoteles”.

La administración de recursos humanos juega un papel importante en el nivel de calidad requerida por los hoteles de 4 y 5 estrellas, los cuales son conocidos por prestar servicio de excelencia en la industria, por ello es primordial conocer los procesos que este departamento realice.

Se planteó como objetivo determinar cómo se lleva a cabo el proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas del Departamento de Guatemala, con lo cual por medio del método de la encuesta se conoció sobre los las técnicas utilizadas para realizar el diseño y análisis de puestos, reclutamiento, selección e inducción de personal en los hoteles encuestados.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Guatemala, se ha incrementado la oferta y demanda de hoteles con la instalación de nuevas cadenas, principalmente en el Departamento de Guatemala, las cuales generan una mejora en la economía del país. Ante este contexto, los hoteles deben acrecentar el nivel de calidad.

Este escenario de constante crecimiento en la industria hotelera es la razón por la cual se abordará el tema “provisión de personal en hoteles”, debido al interés de ser parte de la administración de recursos humanos de empresas hoteleras.

Las tareas realizadas en el proceso de provisión de personal, son una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos. La correcta selección de los colaboradores que se reclutan es crucial para el crecimiento, éxito y logro de metas de las organizaciones hoteleras, así como para asegurar que cuenten con los estándares requeridos en los hoteles de cuatro y cinco estrellas a nivel internacional.

La provisión de personal es elemento clave en la industria hotelera, ya que todos los colaboradores tratan directamente con el cliente. Por ello se investiga el proceso de dicha variable, que es primordial del buen servicio al cliente.

Por lo tanto, la tesis consta de un marco de referencia que se divide en marco contextual y marco teórico, en los cuales se dan a conocer antecedentes relacionados a la provisión de personal. Esta provisión se toma como la variable de estudio, así como los indicadores que se utilizan para medir esta investigación.

Se presenta además con la descripción del método que se utiliza, la población y muestra que se analiza, así como los instrumentos con los que se miden los indicadores.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

A continuación, se citan algunos estudios nacionales previos relacionados con la provisión de personal:

López (2014) se planteó como objetivo, orientar a los gerentes de las empresas productoras de banano de la aldea, Los Encuentros, acerca de los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos y con esto facilitar las herramientas de este proceso. El tipo de estudio utilizado fue de tipo descriptivo concluyente. Los instrumentos que utilizó fue la encuesta por medio de una boleta con preguntas cerradas que se utilizó para los sujetos, con el fin de obtener la información necesaria para la investigación. López concluyó que las empresas productoras de banano de la aldea Los Encuentros, Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango no aplica el proceso de gestión de recursos humanos en sus actividades, solamente se han implementado algunos elementos aisladamente.

García (2013) se planteó como objetivo presentar de una manera secuencial y lógica para la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, que respalde adecuadamente el proceso para obtener al personal idóneo, acoplándose a las características y necesidades únicas de la institución. Para dicha investigación, realizó un estudio documental con el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva en donde participó la municipalidad de Amatitlán, Guatemala. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y boletas de entrevista. Así, García concluyó que la persona encargada del departamento de recursos humanos no aplica los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en forma adecuada y que utiliza como reclutamiento la técnica de referidos de empleados de la municipalidad.

Zúñiga, (2013) se planteó como objetivo conocer la gestión de recursos humanos en hoteles de 3 estrellas ubicados en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu. Dicha investigación utilizó el método de investigación descriptiva, con una boleta de encuesta con preguntas cerradas y opción múltiple. Con esta investigación, Zúñiga concluyó que el 100%

de los hoteles cuentan con manuales de puesto, que el 40% de estos hoteles utiliza los incidentes críticos para modificar sus manuales de puestos y el 67% de estos utiliza la referencia de empleados para reclutar nuevo personal.

López E. L., (2007) se planteó como objetivo establecer la principal problemática que muestra una empresa hotelera en el país para tomarla como base y proponer un modelo administrativo adaptado a su organización. Dicha investigación utilizó el método de estudio descriptivo y los instrumentos constaron de cuestionarios, entrevistas, observación directa y estudio documental. Así, López concluyó que en el hotel Villas de Valparaíso, la fuente de reclutamiento de recursos humanos más utilizada es la de candidatos referidos por empleados actuales, y que la selección del recurso humano no se realiza en forma uniforme. La mayoría de personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos del proceso, lo cual hace que ésta no sea la adecuada. Se determinó, que en la empresa se realiza la socialización de manera informal, ya que no se cuenta con herramientas técnicas básicas que contribuyan con una rápida y efectiva familiarización de sus empleados.

A continuación, se citan algunos estudios internacionales previos, relacionados con la provisión de personal:

Massaro (2015) definió cuál es la lógica subyacente en materia de gestión de personal, de los líderes y mandos medios de las empresas IT (tecnología) que fueron objetivo de este trabajo de investigación y trató de descubrir, de qué manera obtienen indicadores de gestión del capital humano. El tipo de estudio fue netamente descriptivo, partiendo de una hipótesis principal. Los instrumentos utilizados: fueron entrevistas semiestructuradas al personal de empresas IT, registrar observaciones durante las entrevistas y finalmente, se administró un test de motivación a cada uno de los entrevistados, Massaro concluyó que, si pensamos en las empresas de IT que están más orientadas al desarrollo del personal, haciendo publicidad de ello, podrían carecer de la visión de negocios que se requiere para competir en un mercado tan globalizado.

Rodney (2011) se planteó como objetivo de estudio presentar un procedimiento para planificar el recurso humano en los hoteles y empresas turísticas en Callos De Villa Clara. El tipo de estudio utilizado fue documental. En el cual participó el Hotel Barceló Cayo Santa María Beach & Colonial, Grupo de Turismo Gaviota S.A. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta, plantilla cuantitativa y plantilla cualitativa, método DELPHI, votación ponderada, observación y entrevista. Rodney concluyó que, en el sector turístico de Callos de Villa Clara, particularmente en los hoteles, la provisión de personal tiene carencia de metodologías en correspondencia con las características de las entidades hoteleras. Se manifestó que daba beneficios sustanciales la puesta en marcha de dicha propuesta en la provisión de personal, aplicando profesiogramas para cada cargo.

1.1.2 Industria hotelera

Respecto a la definición de Industria hotelera, en el Artículo I de la ley de establecimientos hoteleros en Puerto Rico tiene como definición de la industria hotelera: “La Industria hotelera comprenderá: todo establecimiento abierto al público y dedicado total o parcialmente a proveer con ánimo de lucro o sin él, alojamiento o dormitorio con comida o sin ella, a huéspedes permanentes o transeúntes. Comprenderá, además, las actividades que se operen conjuntamente o en relación con la explotación de la Industria Hotelera por patronos de esta industria o por patronos independientes, tales como la explotación de salas de juegos de azar, salones de baile, playas, piscinas de natación, canchas de tenis, campos de “golf”, barberías, bares, restaurantes y fuentes de soda”. (LexJuris, 1997)

De esta manera, comprenderá como la industria hotelera a cualquier trabajo o servicio necesario o relacionado con las actividades anteriormente señaladas.

Según el Artículo 1o. del Reglamento para Establecimientos de Hospedaje en la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, se entiende por establecimiento de hospedaje los que presten al público servicio de alojamiento y otros servicios afines mediante pago. Huésped es la persona alojada en un establecimiento que utiliza cualquiera de sus otros servicios. (INGUAT, 1983)

La industria hotelera en Guatemala

Según el documento denominado “boletín estadístico de turismo” publicado por el Instituto Guatemalteco de Turismo, presenta los resultados obtenidos en el año 2017 en cuanto a turismo receptor y emisor.

Los visitantes no residentes (turismo receptor) en el año 2017, fueron un total de 2,113,270 visitas, de los cuales el 79% fueron turistas y el 21% excursionistas.

En relación con el año anterior, hubo un incremento del 11%. Exceptuando los países englobados (resto del mundo), todas las regiones registran un crecimiento significativo y son estas: América del Centro (13%), América del Sur (6%), América del Norte (6%) y Europa (11%).

Seis de cada diez visitantes (56%) son de Centroamérica, siendo El Salvador el país con mayor participación con un 44%. Le sigue en su orden Estados Unidos (15%) y el resto de América del Centro (12%).

Los cruceros aumentan en un 24% con respecto al año 2016.

La principal vía de acceso para los visitantes no residentes fue la terrestre con 59%, la aérea represento 35%.

Los turistas residentes (turismo emisor) en el año 2017, fueron un total de 1,327,777 de los cuales 80% fueron turistas y el 20% excursionistas.

Por todo ello, se puede concluir que existe una oportunidad significativa en la demanda de habitaciones de hoteles.

Ocupación hotelera en el 2017

AÑOS	2016	2017	AÑOS	2016	2017
ÍNDICE OCUPACIÓN HOTELERA ENE - MAR	61.63%	61.81%	HABITACIONES OCUPADAS ENE - MAR	1,081,776	1,122,406
ENERO	63.19%	62.30%	ENERO	391,234	380,291
FEBRERO	59.47%	59.62%	FEBRERO	333,437	348,276
MARZO	62.07%	63.40%	MARZO	357,105	393,839

Elaborado por: sección de estadística, (INGUAT, 2017)

Nota: se incluye solamente el primer trimestre del año 2017, ya que son los datos disponibles.

Las estadísticas del Instituto Nacional de Turismo (INGUAT) muestran para el primer trimestre un índice de ocupación de los hoteles de 61.8% que equivale a más de 1.1 millones de habitaciones ocupadas en todo el país. La cifra se mantiene estable comparada con el 61.63% que se obtuvo en el mismo periodo de 2016, esto representa un aumento del 0.18% en relación con 2016. (INGUAT, 2017)

Llegadas de Visitantes No Residentes por País de Residencia

Año 2017

País de Residencia	2016	2017			Total	
		Turista	Excursionista			
TOTALES*	1,906,195	1,659,597	453,673	2,113,270	100%	
América del Norte	491,591	500,172	20,806	520,978	25%	
Canadá	29,797	32,896	968	33,864	2%	
Estados Unidos	365,116	373,313	12,096	385,409	18%	
México	96,678	93,963	7,742	101,705	5%	
América del Centro	1,051,455	883,575	301,021	1,184,596	56%	
Belice	17,314	10,599	23,022	33,621	2%	
El Salvador	848,065	671,294	253,822	925,116	44%	
Honduras	85,952	68,568	22,967	91,535	4%	
Resto de Centroamérica	100,124	133,114	1,210	134,324	6%	
América del Sur	81,035	85,395	843	86,238	4%	
Europa	125,385	137,381	1,618	138,999	7%	
Resto del Mundo*	53,014	53,074	322	53,396	3%	
Crucelistas	103,712	-	129,063	129,063	6%	

Fuente: INGUAT, (2017)

El departamento con mayor ocupación fue la ciudad de Guatemala, con más de 527 mil habitaciones ocupadas, le sigue Sacatepéquez con 179 mil y luego Sololá con casi 62 mil, según las cifras oficiales.

Hasta marzo del 2017, se tenían contabilizados 3 mil 099 hoteles, pensiones y hospedajes. La oferta de habitaciones, en 983 hoteles se contabilizó en 21 mil 922 y camas cerca de 66 mil, en pensiones la oferta de habitaciones fue de 3 mil 710 y en hospedajes de 25 mil 803.

En total el número de habitaciones hasta el primer trimestre cerró en 51 mil 435, según el INGUAT, son 382 más que en el mismo periodo del año pasado.

Como se puede observar, en las estadísticas y en el incremento de la oferta de nuevos hoteles y la introducción de cadenas hoteleras en la Ciudad de Guatemala, la administración de recursos humanos juega un papel clave en la industria.

1.1.3 Marco legal

Según el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, establecido por el INGUAT establece los siguientes artículos que se citarán literalmente debido a que son artículos de Ley:

En el Artículo 3o.- “Los establecimientos de hospedaje se clasifican en los siguientes grupos y categorías: Grupo Categorías 1. Hoteles 5, 4, 3, 2, 1 estrellas 2. Moteles 3, 2, 1 estrellas 3. Pensiones A, B, C 4. Hospedajes A, B, C Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y ubicación”.

Artículo 19.- “Para la asignación de categoría a los establecimientos de hospedaje se tendrá en cuenta lo siguiente:

a) Ubicación en región o centro de interés turístico, las condiciones socioeconómicas del lugar en que se encuentra el establecimiento y localidad urbanística de los núcleos circunvecinos.

b) La calidad y estado de la construcción, de su implementación y su aspecto funcional.

c) La calidad de sus servicios esenciales y complementarios; d) La atención que se preste al huésped o usuarios.

e) La amplitud, comodidad, dotación y servicios de las habitaciones.

f) La idoneidad de la actividad hotelera, así como la integridad y la buena presentación del personal”. (INGUAT, 1983)

Artículo 20.- Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo “hoteles”, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo con su categoría. Se clasifican en categorías “5”, “4”, “3”, “2”, “1” estrellas”.

Continuando con el reglamento de hospedaje antes citado:

Requerimientos para hoteles de 5 estrellas:

Artículo 21.- “Deben estar instalados en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y comodidad. Estarán climatizados de acuerdo con la temperatura del medio ambiente. Las habitaciones generales del establecimiento y particularidades de éstas serán de óptima calidad y seguridad. Los pisos paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por el huésped y el usuario deben estar contruidos y revestidos con material de máxima calidad. El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc., destacarán por su excelente calidad. Estos establecimientos deben tener un número apropiado de suites”.

Artículo 22.- “Los establecimientos que se clasifiquen en esta categoría deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

a) Entradas: Tendrán una entrada principal dotada de marquesina o su equivalente; en los lugares que, por su arquitectura, ornato de la ciudad, condiciones históricas no sea posible, no se exigirá este requisito, además contará con otra entrada para el personal y servicios.

b) Vestíbulo: En él se encontrará una sala de estar y claramente identificados: recepción, caja, departamento de botones y servicio de teléfono.

c) Elevadores: Se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, y según sea su extensión y capacidad, habrá uno o más elevadores para huéspedes o usuarios y otro para servicios.

d) Escalera Principal: Cuando la tenga estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.

e) Pasillos: Tendrán la anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría y ubicación del hotel, decorados y dotados de iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias y numeración de habitaciones.

f) Salones: La suma de la superficie de los distintos salones será como mínimo de 2.00 metros cuadrados por habitación.

g) Bar: Estará instalado en el local adecuado y contará con todas las comodidades, podrá utilizarse parte del vestíbulo u otros lugares del hotel como bares adicionales.

h) Comedor: Debe tener comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones sociales u otras áreas adecuadas para esa actividad.

i) Sanitarios: Independientes para damas y caballeros, ambos con más de un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Estarán dotados de jabón y toallas desechables o de secadores. Sus paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

j) Piscina: Prestará un servicio de óptima calidad y su dotación guardará relación con las exigencias del clima.

k) Áreas de recreación: Adecuadas a su categoría y número de habitaciones.

l) Sala de Estética: Para damas y caballeros.

m) Estacionamiento: Su capacidad estará de acuerdo con las disposiciones municipales vigentes en la localidad y en caso no las hubiese el INGUAT, determinará lo relativo a este extremo”.

Artículo 23.- “Las habitaciones, estarán compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado, sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características: Dormitorio: La altura de piso a techo será como mínimo de 2.50 metros y la superficie de 15 metros cuadrados si es sencillo y 18 metros cuadrados si es doble. Estarán dotados de aislamiento sonoro, su piso cubierto por alfombra u otro material antideslizante que se adapte a las condiciones climatológicas. Closet empotrado con una profundidad útil mínima de 0.60 metros y una anchura mínima de 1.20 metros. Tendrá instalación de música, receptor de televisión a color, teléfono interno y externo si las condiciones lo permiten; Cuarto de Baño:

Su superficie mínima será de cuatro metros cuadrados y estará dotado de lavamanos, regadera, artesa o su equivalente, inodoro y todos los elementos necesarios de primera calidad, dispondrá de agua caliente y fría a toda hora. Las paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad; habitaciones con terraza: La terraza, debe tener una anchura mínima de 1.50 metros; y Suite: Constará de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos y una sala adicional de uso múltiple”.

Artículo 24.- “Las dependencias e instalaciones de la zona de servicios contará con:

- a) Escalera de emergencia y de servicio: Relacionará todos los niveles del hotel.
- b) Cocina Principal: Con área mínima equivalente a la tercera parte del área de comedor.
- c) Bodega principal de alimentos: Con área mínima equivalente a la tercera parte del área de la cocina y debe contar con áreas de refrigeración y congelamiento.
- d) Bodega de ropa blanca.
- e) Local para equipaje.
- f) Dependencias del personal de servicios: Comedor, vestidores, sanitarios independencias para el personal masculino y femenino; Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”.

Continúa con el reglamento antes citado:

Requerimientos para hoteles de 4 estrellas:

Artículo 25.- “Deben estar instalados en edificios construidos con materiales de primera calidad y que ofrezcan condiciones de confort. Las instalaciones generales del establecimiento y de las habitaciones, serán de buena calidad. Los pisos, paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por los huéspedes o usuarios, estarán revestidos con materiales de primera calidad que armonicen con el ambiente y la categoría del establecimiento. El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros en general, todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, y ropa de cama, destacaran por su buena calidad. Los establecimientos clasificados en esta categoría pueden contar con un número adecuado de suites”.

Artículo 26.- “Los establecimientos que se clasifiquen en esta categoría deben adecuar sus dependencias o instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- a) Entrada: Tendrá una principal y otra para el personal de servicios.
- b) Vestíbulo: En él se encontrará una sala de estar y claramente identificados: Recepción, Caja, Departamento de Botones y servicio de teléfono.
- c) Elevadores: Se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, y siempre que su superficie sea mayor de 300 metros cuadrados según sea su capacidad, habrá uno o más elevadores para huéspedes y usuarios y otro para servicios.
- d) Escalera Principal: Cuando la tenga, estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.
- e) Pasillos: Tendrán la anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría del hotel, decorados y dotados de iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias y numeración de habitaciones.
- f) Salones: La suma de la superficie de estas será como mínimo de 1.50 metros cuadrados por habitación.
- g) Bar: Estará instalado en local independiente, pudiendo utilizarse parte del vestíbulo u otras áreas adecuadas como bares adicionales.
- h) Comedor: Debe tener una comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones u otras adecuadas para esa actividad.
- i) Sanitarios: Independientes para damas y caballeros y ambos con lavamanos e inodoros, y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables o de secadores. Sus paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

j) Estacionamiento: Su capacidad estará de acuerdo con las disposiciones municipales vigentes en la localidad y en caso no las hubiere, el INGUAT, determinará lo relativo de este extremo.

k) Áreas de recreación: Adecuadas a su categoría y número de habitaciones.

Artículo 27.- Las habitaciones estarán compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

a) Dormitorio: La altura de piso a techo será como mínimo 2.50 metros y la superficie será de 9 metros cuadrados, si es sencillo y 14 metros cuadrados si es doble. La mayor parte del suelo debe estar cubierto por alfombra o cualquier otro material adecuado. Dispondrá de closet empotrado o no con una profundidad útil, de 0.60 metros, como mínimo y una anchura de 1.20 metros, instalación de música, teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten.

b) Cuarto de baño: La superficie mínima será de 4.00 metros cuadrados, las paredes estarán cubiertas en una superficie adecuada de mármol, mosaico, azulejos o su equivalente en calidad. Los elementos sanitarios, así como la grifería y demás accesorios serán de buena calidad, Dispondrá de agua caliente y fría a toda hora.

c) Suite: Constará de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos en este artículo y sala adicional de uso múltiple”.

Artículo 28.- “Las dependencias e instalaciones de la zona de servicios contarán con:

a) Escalera de emergencia y de servicio: Relacionará todos los niveles del hotel.

b) Cocina Principal: Con área mínima equivalente a una cuarta parte del comedor principal.

c) Bodega principal de alimentos: Con área mínima equivalente a la tercera parte del área de la cocina y debe contar con área de refrigeración y congelamiento.

d) Bodega de ropa blanca.

e) Local para equipaje.

f) Dependencias para el personal de servicios: Comedor, vestidores, sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”.

De esta manera se puede concluir con el siguiente cuadro comparativo, para visualizar las diferencias que existen en el marco legal entre un hotel de 4 y 5 estrellas:

	Hotel de 4 estrellas	Hotel de 5 estrellas
Las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estarán revestidos con materiales de primera calidad. • La vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama destacaran por su buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deben contar con material de máxima calidad. • La vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc., destacaran por su excelente calidad. • Deben tener un número apropiado de suites.
Entradas	Tendrán una entrada principal y otra para personal de servicio.	Tendrán una entrada principal dotada de marquesina o su equivalente. En los lugares que, por su arquitectura, ornato de la ciudad, condiciones históricas no sea posible, no se exigirá este requisito, además contará con otra entrada para el personal y servicios.
Elevadores	Se requerirán en edificios que cuenten con planta baja y dos o más niveles, siempre que su superficie sea mayor de 300 metros cuadrados y según sea su capacidad.	Se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, según sea su extensión y capacidad.

Salones	La suma de la superficie de estas será como mínimo de 1.50 metros cuadrados por habitación.	La suma de la superficie de los salones será como mínimo, 2.00 metros cuadrados por habitación.
Bar	Estará instalado en local independiente.	Estará instalado en el local adecuado y contará con todas las comodidades.
Piscina	No especifica	Prestará un servicio de óptima calidad y su dotación guardará relación con las exigencias del clima.
Habitaciones	La superficie será de 9 metros cuadrados, si es sencillo y 14 metros cuadrados si es doble. La mayor parte del suelo debe estar cubierto por alfombra o cualquier material adecuado. Tendrá instalación de música, teléfono interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> • La superficie será de 15 metros cuadrados si es sencillo y 18 metros cuadrados si es doble. • Dotadas de aislamiento sonoro. • Alfombra u otro material antideslizante, que se adapte a las condiciones climatológicas. • Tendrá instalación de música, receptor de tv a color, teléfono interno y externo.
Cuarto de baño	Los elementos sanitarios, así como la grifería y demás accesorios serán de buena calidad.	Estará dotado de: lavamanos, regadera, artesa o su equivalente, inodoro y todos los elementos necesarios de primera calidad.

Las dependencias e instalaciones	La cocina principal, tendrá un área mínima equivalente a una cuarta parte del comedor del hotel.	La cocina principal, tendrá un área mínima de equivalente a la tercera parte del área de comedor.
---	--	---

Fuente: elaboración propia con base a reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo Gubernativo No. 1144-83.

Se puede observar que las principales diferencias entre la categoría de 4 entre la de 5 estrellas varia principalmente en la calidad de los materiales, las medidas de las habitaciones, los materiales utilizados en estas, las especificaciones de los muebles y accesorios para baños y la calidad de estos y el tamaño de la cocina.

1.2 Marco teórico

Como variable de estudio en esta investigación se utilizará la provisión de personal (que se entiende como el proceso de planear el capital humano, reclutamiento de personal, selección de personal e inducción de personal). Los indicadores con los que se medirá esta variable serán 4: la planeación de capital humano, el análisis y diseño de puestos, el reclutamiento, la selección de personal y la inducción de personal, a continuación, se dará explicación de estos.

1.2.1 Provisión de personal

La provisión de personal se relaciona con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, estos son todas las actividades de investigación de mercados, reclutamiento, selección de personal y su inducción a las tareas organizacionales. Así también son la entrada de las personas al sistema organizacional. Para entender los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y como estos procesos localizan y buscan personas para incorporarlas a su sistema, según (Chiavenato, 2011)

Los procesos de provisión se encuentran relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (UAL organizacion, s.f.)

La provisión de personal es también llamada por otros autores gestión de talento humano, dotación de personal o proceso de administración de talento.

Según Dessler, 2017; los procesos de administración de talento: son la base de la administración de recursos humanos. Es el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los empleados. Y sus pasos incluyen:

1. Que puestos cubrir mediante el análisis de puestos, planeación de personal y los pronósticos.
2. Crear una reserva de aspirantes al reclutar candidatos internos y externos.
3. Realizar entrevistas de selección.
4. Utilizar herramientas de selección.
5. Decidir a quién se le realizara una oferta.
6. Evaluar a los empleados para verificar sus resultados.
7. Recompensar a los trabajadores para aumentar su motivación.

Según Mondy, 2014; la dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr objetivos organizacionales.

1.2.2 Planeación estratégica del capital humano

Es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, guiados y orientados a través de una estrategia, por parte de empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar los objetivos y las metas previamente establecidos. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de capital humano a corto y largo plazo, las ventajas de capital humano son:

- Tener información relevante para implementar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar y seleccionar mejor el talento.
- Realizar una evaluación estratégica de las percepciones.
- Reducir los costos de rotación.
- Utilizar mejor el capital humano.
- Alinear la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Obtener economías de escala en las contrataciones de personal.
- Enriquecer la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coordinar mejor los programas, así como obtener mayores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Las posibles causas de la demanda de capital, puede ser por factores externos o macro ambientales como:

Económicos:	Planes estratégicos	Jubilaciones
Social	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicos	Ventas y producción	Terminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Muertes
	Cambios organizacionales	Permisos no remunerables

Fuente; elaboración propia, extraída de la Tabla 4-1 del libro gestión de capital humano (Werther, 2014).

La planeación de la fuerza laboral es el proceso mediante el cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará.

Técnicas de detección de tendencias

Las técnicas para detectar tendencias en el campo del capital humano consisten en diversas prácticas que permiten determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.

Utilización de expertos	Proyección de tendencia	Otros métodos
Decisiones informales	Extrapolación	Análisis y planeación de presupuestos
Estudio formal de expertos en el área	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica de grupo nominal	Análisis estadístico	Modelos de computadora
Técnica Delfos		

Fuente; elaboración propia, extraída de la Tabla 4-2 del libro gestión de capital humano (Werther, 2014).

1.2.3 Análisis y diseño de puestos

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano cuya labor consiste en obtener los datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización. El documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama. (Werther, 2014)

Análisis de puesto: procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería contratar para ocuparlo. (Dessler G. , 2017)

Descripción de puesto: lista de responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. Este es el resultado del análisis del puesto. (Dessler G. , 2017)

Análisis de puestos: proceso sistemático para determinar las habilidades, obligaciones y conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. (Mondy W. , 2010)

Puesto: conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. (Mondy W. , 2010)

Descripción de puesto: documento que brinda información acerca de las tareas, deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. (Mondy W. , 2010)

Obtención de información para el análisis de puestos

Según Werther (2014), es el paso preliminar. que consiste en la familiarización del analista con la organización en sí y con su entorno. El conocimiento de la compañía facilita al analista a elaborar un sistema de información de puestos de alta utilidad, con el cual puede:

- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para hacerlo.
- Obtener información del análisis de puestos.

Otros métodos para recolectar información para el análisis de puestos son: la entrevista, la observación, diarios y bitácoras de los participantes y cuestionarios. (Dessler G. , 2017) (Dessler G. , 2017)

Analista de puestos: reúne y examina información sobre los puestos de trabajo para preparar descripciones de los mismos. (Dessler G. , 2017)

Según Mondy (2010), el tipo de información para análisis de puestos es: actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, maquinas, herramienta, equipos y materiales usados, elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto, desempeño del puesto, contexto del puesto, requisitos personales para el puesto. Y los métodos utilizados pueden ser: cuestionarios, observación, entrevistas, registro de empleado, combinación de métodos, programa de análisis de puestos del departamento del trabajo de EUA, análisis funcional de puestos, cuestionarios de análisis de posiciones, cuestionario de descripción de posiciones administrativas y análisis de puestos orientados hacia lineamientos.

Identificación del puesto

El analista puede utilizar listas obtenidas de los registros de las nóminas, del organigrama y de discusiones con los trabajadores y supervisores (Werther, 2014).

Según Dessler, 2017; los pasos para el análisis de puesto son:

Paso 1: decidir cómo se utilizará la información. Por ejemplo; comparar los puestos de trabajo entre sí con fines de remuneración.

Paso 2: revisar la información básica importante como organigramas y graficas de procesos. Ya que es importante entender el contexto del puesto.

Paso 3: seleccionar los puestos representativos.

Paso 4: analizar el puesto. Se entrevista a cada empleado, se explica brevemente el proceso del análisis de puesto y el rol que juegan quienes participan en este proceso.

Paso 5: verificar la información del análisis del puesto con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.

Paso 6: preparar una descripción y una especificación del puesto, con actividades y responsabilidades del puesto.

Desarrollo de cuestionario de análisis de puestos

Los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que les permite obtener información congruente y homogénea sobre su objeto de estudio. En algunos países existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto deseado. Debe tomarse en cuenta el nivel, los deberes y responsabilidades, las características individuales y de trabajo deseadas para cada puesto (Werther, 2014).

Descripción de puestos

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo, y otros aspectos de un puesto determinado. Todas deben seguir el mismo formato en la organización (Werther, 2014).

Especificaciones del puesto

Hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la realiza, constituye un inventario de características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan factores tan importantes como su educación formal, experiencia y habilidades físicas y mentales (Werther, 2014).

1.2.4 Reclutamiento

Proceso de reclutamiento: Proceso que varía de acuerdo con la organización. En algunas empresas depende de una decisión de línea por medio de una orden de servicio llamada requisición de personal; el cual es un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división (Chiavenato, 2011).

Medios de reclutamiento: reclutamiento interno y externo (Chiavenato, 2011, p. 102). (Chiavenato, 2011, pág. 102).

“El Reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” según (Mondy W. , 2010).

Reclutamiento de personal: es encontrar y atraer a candidatos para los puestos de trabajo vacantes del empleador. (Dessler G. , 2017)

Reclutador: buscan aspirantes calificados para los puestos. (Dessler G. , 2017)

Métodos de reclutamiento: “son los medios específicos por los cuales pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa” (Mondy W. , 2010).

La requisición de empleados: es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles (Mondy W. , 2010).

- Alternativas de reclutamiento: a menudo se incluyen en el cálculo los costos del proceso de búsqueda, entrevista, pago de honorarios a la agencia, reubicación e integración del nuevo empleado. Aunque la decisión de selección no es irreversible, una vez que el empleado este en la nómina de pago, puede ser difícil eliminarlo, aunque su desempeño sea marginal, las alternativas incluyen normalmente; tiempo extra, subcontratación, trabajadores eventuales, arrendamiento de empleados.
- Ambiente de reclutamiento externo: incluye la demanda y el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral, la tasa de desempleo, las condiciones de trabajo del mercado local, las consideraciones legales, la imagen corporativa de la empresa (Mondy W. , 2010).
- Ambiente interno de reclutamiento: Aunque el mercado de trabajo y gobierno dan poderosa influencia externa, las prácticas y políticas de la organización también afectan el reclutamiento. Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de recursos humanos, las políticas y promociones de una organización.

Según Werther, (2014) los procesos de identificación de talento:

1. Los reclutadores deben cubrir los siguientes pasos:
2. Planeación del capital humano
3. Identificación de una vacante
4. Información del análisis de puesto
5. Requisitos del puesto
6. Métodos de reclutamiento
7. Conjunto de candidatos satisfactorios
8. Seleccionar al candidato idóneo

Los métodos que se utilizan en el reclutamiento interno incluyen: (Mondy W. , 2010)

- Anuncios de vacantes
- Concursos por puestos

Las fuentes utilizadas en el reclutamiento externo incluyen: (Mondy W. , 2010)

- Preparatoria y escuelas vocacionales
- Colegios comunitarios
- Colegios y universidades
- Competidores y otras empresas
- Los desempleados
- Individuos de mayor edad
- Personal militar
- Trabajadores empleados por cuenta propia

Como se puede observar las fuentes de reclutamiento interno varían mucho con las del reclutamiento externo, debido a que en el reclutamiento interno los posibles aspirantes ya son familiares con la empresa y el departamento de recursos humanos ya tiene toda la información de estos, a diferencia con las fuentes externas que no se conoce a los posibles candidatos, posiblemente al utilizar fuentes externas es debido a que se requiere personal con diferentes competencias a las de los trabajadores actuales.

Los métodos externos de reclutamiento son: (Mondy W. , 2010)

- Publicidad
- Agencias de empleo
- Reclutadores
- Eventos especiales
- Asociaciones de profesionales
- Referencias de empleados
- Solicitantes no buscados que se presentan por iniciativa propia

- Base de datos de reclutamiento

Fuentes internas de candidatos; Son los empleados actuales o ascensos en la misma empresa, también puede ser por recontractación o sucesión (Dessler g. , 2009).

Fuentes externas de candidatos; reclutamiento por internet, anuncios, agencias de empleo, agencias de trabajos temporales y alternativas para cubrir puestos, subcontratación de personal, reclutadores de ejecutivos, SRPE servicio de reclutamiento por encargo, reclutamiento en universidades, los que llegan espontáneamente, los recomendados (Dessler g. , 2009).

1.2.5 Selección de personal

La Selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (Mondy W. , 2010)

La Selección es: la selección busca entre candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Pretende solucionar dos problemas; adecuación de la persona en el trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto, según (Chiavenato, 2011).

Para la selección de personal se utilizan diferentes métodos de selección, uno de ellos son las pruebas de aplicación; estas deben ser confiables, validas, con validez de la prueba, validez de criterio, validez de contenido, y es importante debido a que los empleados correctos tendrán un mejor desempeño, es costoso reclutar y contratar empleados y las obligaciones legales que esto conlleva. (Dessler g. , 2009).

Según Mondy (2010) la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo mas apto para un puesto en particular y para la organización.

Lineamientos No.1 para programa de aplicación de pruebas:

1	Use las pruebas como complementos	No usarlas como única herramienta de selección, complementarlas con entrevistas y verificaciones de antecedentes.
2	Valide las pruebas	Hacer la validación en su empresa. Pero si las pruebas demuestran ser válidas en las organizaciones similares, normalmente son adecuadas.
3	Supervise su programa de selección y aplicación de pruebas	Hágase preguntas como: ¿qué proporción de aspirantes de grupos se rechazan en cada etapa del proceso? ¿Por qué estoy utilizando la prueba?
4	Guarde registros precisos	Registre la razón por la que rechaza a cada aspirante
5	Utilice a un psicólogo titulado	Para la elaboración, validación y el uso de estándares de selección por lo general

		requieren de un psicólogo titulado, por lo general con PHD.
6	Control de las condiciones de la prueba	Aplice la prueba en condiciones que sean lo suficiente privadas, silenciosas, bien iluminadas y ventiladas. Que todos los aspirantes las resuelvan en las mismas condiciones. Capacite a sus supervisores sobre la confidencialidad de los resultados de la prueba.
7	Revalide periódicamente	Las necesidades de los patrones y las aptitudes de los aspirantes cambian con el tiempo, es necesario que revalide periódicamente su programa de aplicación de pruebas.

Fuente; elaboración propia, extraída tabla 6-1, de del libro del autor (Dessler g. , 2009, pág. p. 216).

Tipos de pruebas: (Mondy W. , 2010)

- Pruebas de habilidades cognitivas (mentales)
- Pruebas motoras y físicas
- Pruebas de personalidad e intereses
- Pruebas de rendimiento

Pruebas de habilidades cognitivas: aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como habilidades numéricas.

Pruebas motoras y físicas

Pruebas de personalidad: medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Pruebas de rendimiento: Muestras de trabajo “consiste en presentar a los candidatos situaciones representativas del puesto en el que desean trabajar, para evaluar sus respuestas” (Dessler g. , 2009).

Muestras de trabajos y simulaciones: Muestras de trabajo para la selección de empleados “busca predecir el desempeño laboral cuando se pide a los candidatos que realicen una o más muestras de tareas básicas del puesto”.

Centros de evaluación de administradores para seleccionar gerentes que puedan ser ascendidos a otros cargos, realizan tareas administrativas realistas por 2 o 3 días.

La charola de pendientes: “estos ejercicios enfrentan al candidato con informes, memorandos, notas de llamadas recibidas, cartas y otros materiales que se acumulan en la charola de pendientes real o computarizada”.

La discusión de grupo sin líder: los capacitadores plantean una pregunta a un grupo sin líder y piden a los miembros que lleguen a una discusión grupal.

Los juegos de administración: los participantes resuelven problemas realistas como miembros de empresas simuladas que compiten en el mercado.

Las presentaciones individuales: los capacitadores evalúan las habilidades de comunicación del participante, así como su capacidad de persuasión.

Las pruebas objetivas: un centro cuenta con pruebas de personalidad de habilidad mental, de intereses y de rendimiento.

La entrevista: los centros requieren una entrevista con un capacitador y cada participante, para evaluar sus intereses, desempeño anterior y motivaciones.

Pruebas situacionales: se pide a los participantes que respondan ante situaciones representativas del puesto.

Simulación basada en videos: típica presentación al candidato de varias escenas de video en línea o en computadora, cada una seguida por una pregunta de opción múltiple.

Entrevistas: los gerentes utilizan varios tipos de entrevistas en el contexto laboral, hay entrevistas de selección, de evaluación y de salida. Una entrevista de evaluación es una discusión después de la evaluación del desempeño, en las que el supervisor y el empleado analizan las calificaciones. Las entrevistas de salida buscan información para que el patrón sepa lo que está bien y mal en la empresa. Las entrevistas de selección; pueden ser estructuradas, o por el tipo de pregunta, o la manera que la empresa las aplica, según (Dessler g. , 2009).

Tipos de entrevistas: con base al contenido o los tipos de preguntas (Dessler g. , 2009).

- Entrevista situacional; preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en que se comporta el candidato en una situación dada.
- Entrevista conductual; es el tipo de entrevista en donde el entrevistado demuestra sus habilidades y conocimientos, a partir de ejemplos concretos basados en sus experiencias pasadas.
- Entrevista relacionada con el puesto
- Entrevista bajo presión; son aquellas preguntas que emplea deliberadamente el entrevistador para evaluar las reacciones del entrevistado ante presión, se busca evaluar el comportamiento de este.
- Entrevista secuencial no estructurada; la persona es entrevistada por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica por separado.
- Entrevista secuencial estructurada; la persona es entrevistada por varios supervisores con preguntas predeterminadas y un orden de entrevista.
- Entrevista de panel; el aspirante es entrevistado por varios entrevistadores a la vez.
- Entrevista masiva; entrevista a varias personas a la vez.
- Entrevista por teléfono o video
- Entrevista por computadora
- Entrevistas asistidas por internet

Imagen No. 1 consejos para contratar en tu hotel



Fuente: imagen desarrollada por (Romero, 2017)

Pasos para la selección de personal:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevistas de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen medico
6. Entrevista con el supervisor del área
7. Decisión de contratar

1.2.6 Inducción de personal

La inducción de personal comprende de un plan y mecanismo (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización, según (Chiavenato, 2011).

Inducción de los empleados: “procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre antecedentes de la empresa”.

Según Dessler (2009), los objetivos de la inducción:

- El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro)
- Comprender las políticas y procedimientos
- Conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas. (Dessler g. , 2009, pág. 292)

De esta manera, se puede entender que la inducción persigue como objetivo que el colaborador conozca la empresa, su cultura organizacional y todas las tareas que debe realizar para lograr entonces los siguientes resultados: que el empleado se sienta bien recibido, en un ambiente cómodo, conociendo las políticas, valores y procedimientos de la empresa.

El proceso de inducción y los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos, hasta programas con una semana de duración , el encargado de recursos humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como horario de trabajo, prestaciones y vacaciones, luego se le presenta a su nuevo supervisor quien continuará la inducción explicando cómo funciona la empresa y el departamento y lo presenta con los compañeros de trabajo, se deben incluir manuales impresos para empleados.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El tiempo gastado en la selección es tiempo bien gastado” (Half, s.f.).

En la actualidad, es evidente el crecimiento y expansión de oferta en la industria hotelera en Guatemala, según El Periódico, el crecimiento del mercado hotelero en el país se mantiene en incremento especialmente en el área metropolitana, trayendo con esto nuevas cadenas internacionales y nuevos retos en el departamento de recursos humanos de la industria. (Periódico, 2017)

Los hoteles de 4 y 5 estrellas son establecimientos que deben ofrecer servicios de excelencia en alojamiento, desde el *room service* hasta los servicios en la piscina y el bar, por lo que la investigación preliminar permitió conocer que algunos de los principales problemas que afronta el departamento de recursos humanos en las cadenas hoteleras es la constante rotación de personal debido a los horarios extensos o nocturnos.

La empresa debe considerar como factor primario los procesos de provisión de personal conformado por los siguientes elementos: análisis y diseño de puestos, planeación del capital humano, reclutamiento, selección e inducción de personal. Dicho proceso tiene como propósito mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización y es el factor clave para lograr el objetivo, que es dar servicio de calidad para este tipo de establecimientos, ya que si el proceso no se cumple, se puede llegar a tener escasez de personal calificado para puestos que requieren de habilidades técnicas o muy específicas, así como trabajar con personas con poca escolaridad puede llegar a ser un reto para los gerentes de recursos humanos capacitarlos en el momento que se lleve a cabo la inducción del nuevo personal al hotel.

Derivado de lo anterior, el proceso de provisión de personal es una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos, ya que el trabajo de los colaboradores en los hoteles es el que determina directamente el grado de éxito de estos, la importancia de la correcta selección de los colaboradores es crucial para el crecimiento, logro de metas y mejoras de las organizaciones hoteleras, así como asegurar contar con los estándares requeridos en los hoteles de 4 y 5 estrellas.

Debido a la importancia que este proceso requiere para captar al personal operativo en la industria hotelera, se ha seleccionado a los hoteles de 4 y 5 estrellas para hacer un estudio de investigación.

Por tales motivos, el diseño del proceso de provisión de personal es importante tomar en cuenta las características del puesto a cubrir, las competencias de los nuevos colaboradores, las habilidades necesarias para cada puesto operativo habilidades técnicas y las necesidades del hotel, así elegir a personas más adecuadas para cubrir el puesto vacante.

Con base, a lo anterior es necesario responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas en el Departamento de Guatemala?

2.2 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar cómo se lleva a cabo el proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas del Departamento de Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos del análisis y diseño de cargos que contribuyen a una mejor selección para disminuir la rotación de puestos en hoteles de 4 y 5 estrellas.
2. Conocer si realizan las cadenas hoteleras en Guatemala actualmente planeación de recursos humanos y cómo estas identifican los pronósticos de necesidades de personal que influyen en la demanda de personal en un hotel.
3. Conocer las diferentes fuentes de reclutamiento que utilizan los hoteles de 4 y 5 estrellas en Guatemala.
4. Conocer las características que los gerentes de recursos humanos buscan en la selección de los nuevos empleados a la organización, para evitar la alta rotación de personas.
5. Conocer qué actividades llevan a cabo en el proceso de inducción al hotel para los nuevos colaboradores en cada uno de los hoteles de 4 y 5 estrellas.
6. Conocer sí se lleva a cabo el proceso de inducción al puesto para los nuevos empleados en cada uno de los hoteles de 4 y 5 estrellas.
7. Comparar las diferencias que existen en los hoteles de 4 y 5 estrellas, en cuanto al proceso de provisión de personal.

2.3 Variables e indicadores

2.3.3 Variable de estudio

- Provisión de personal

2.3.4 Indicadores

- Análisis y diseño de puestos.
- Planeación de requerimientos de mano de obra nueva.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Inducción de personal.

- **Definición conceptual**

“La provisión de personal son los procesos responsables de los insumos humanos, se encargan de buscar, obtener y suministrar a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad” (Chiavenato, 2011, pág. 166).

Los procesos de provisión se encuentran relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (UAL organizacion, s.f.)

Definición operacional

El proceso de provisión de personal en las empresas hoteleras para esta investigación son las acciones y técnicas que toman los hoteles para buscar y encontrar a personas adecuadas y con las competencias para desempeñar los cargos específicos en los puestos de cada hotel, logrando la satisfacción de ambas partes.

2.3 Alcance

Este estudio se realizó para conocer cómo se aplica el proceso de selección de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas en el Departamento de Guatemala. Se incluye como objeto de estudio a los gerentes del área de recursos humanos y los trabajadores operacionales de los hoteles, El tiempo establecido para este alcance será hasta mayo del 2018.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones que se encontraron fueron la poca accesibilidad que tenían los gerentes de recursos humanos en los hoteles, el limitado acceso a la información, los protocolos de los hoteles en cuanto a dar información y entrevistas.

2.4 Aporte

El estudio de los procesos de provisión de personal en la industria hotelera es relevante ya que el buen servicio al cliente empieza con un buen empleado en el hotel. En Guatemala la industria hotelera es un motor importante en la economía del país, por ello los empleados en las empresas hoteleras son la primera línea de la percepción que el turista extranjero adquiera del país.

Con el presente trabajo, se dan a conocer por medio de una investigación los tipos de métodos y procesos utilizados por las empresas hoteleras de 4 y 5 estrellas de la Ciudad de Guatemala para diseñar y analizar el perfil del candidato, captar, reclutar, seleccionar e inducir a sus clientes internos.

Con dicha investigación se busca aportar ideas para que los gerentes de recursos humanos en los hoteles con un proceso de provisión de personal menos estructurado, o sin este cuenten con herramientas para mejorarlo, y con ello seleccionar personal adecuado y así minimizar gastos de rotación de empleados.

III. MÉTODO

El tipo de estudio para esta investigación fue concluyente, descriptivo, transversal. En base al libro “Investigación de mercados” (Malhotra, 2008).

Para obtener datos relevantes para la medición del mercado potencial, se utilizó un diseño de investigación con carácter concluyente descriptivo de tipo cuantitativo a través de un diseño transversal simple por medio de la técnica de la encuesta, para obtener la mayor cantidad de información sobre el proceso de provisión de personal en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Como se mencionó con anterioridad, el tipo investigación fue concluyente “Investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica” (Malhotra, 2008).

Se realizó una investigación descriptiva “Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Malhotra, 2008).

Se llevó a cabo, una investigación con diseño transversal “Tipo de diseño de la investigación que implica obtener una sola vez información de una muestra dada de elementos de la población” (Malhotra, 2008).

3.1 Sujetos de investigación

A continuación, se presentan los diferentes sujetos que se tomaron en cuenta para realizar la investigación:

3.1.1 Sujeto 1: Gerentes de Recursos Humanos de los hoteles

Son hombres y mujeres con un rango de edad de 25 a 60 años, que trabajan en los hoteles de 4 o 5 estrellas en el departamento de recursos humanos, con el puesto de Gerente del Área de Recursos Humanos, en el Departamento de Guatemala.

3.1.2 Sujeto 2: Empleados operativos de hotel

Son hombres y mujeres que trabajan en los hoteles de 4 o 5 estrellas, en el área operativa, se incluyeron los puestos de: mesero, recepción, cantinero, operador de habitaciones, áreas públicas y mantenimiento, se eligieron a los empleados de más reciente ingreso al hotel para que tengan en mente los procesos realizados cuando ingresaron a la empresa, en el Departamento de Guatemala.

3.2 Población y censo

Se realizó un censo, debido a que el número de hoteles de 4 y 5 estrellas del Departamento de Guatemala es menor de 20:

Los hoteles de 4 estrellas son los siguientes:

1. Hotel A
2. Hotel B
3. Hotel C
4. Hotel D
5. Hotel E
6. Hotel F

Los hoteles de 5 estrellas son los siguientes:

1. Hotel A
2. Hotel B
3. Hotel C
4. Hotel D
5. Hotel E
6. Hotel F
7. Hotel G
8. Hotel H
9. Hotel I

Se utilizan siglas para respetar la confidencialidad que se acordó con los hoteles elegidos para el estudio.

Tabla No. 1 de censo para gerentes de recursos humanos de hoteles de 4 y 5 estrellas

Sujeto	Población
Gerente de hoteles de 5 estrellas.	9
Gerente de hoteles de 4 estrellas.	6
Totales	15

Fuente: INGUAT (2017)

Número de personas encuestadas por hotel de 5 estrellas:

Hotel	Número de empleados	Número de gerentes
A	3	1
B	3	1
C	3	1
D	1	1
E	2	1
F	3	1
G	2	1
H	2	1
I	2	1
Total	21	9

Fuente: propia (2018)

Número de personas por hotel de 4 estrellas:

Hotel	Número de empleados	Número de gerentes
A	3	1
B	2	1
C	3	1
D	2	1
E	2	1
F	1	1
Total	13	6

Fuente: propia (2018)

3.3 INSTRUMENTOS

3.3.1 Guía de entrevista para gerentes de recursos humanos en hoteles 4 y 5 estrellas

La entrevista constó de 20 preguntas estructuradas, abiertas y cerradas, en las cuales se obtuvo información del proceso de provisión de personal de los hoteles de 4 y 5 estrellas en el Departamento de Guatemala.

3.3.2 Guía de entrevista para empleados operativos en hoteles de 4 y 5 estrellas

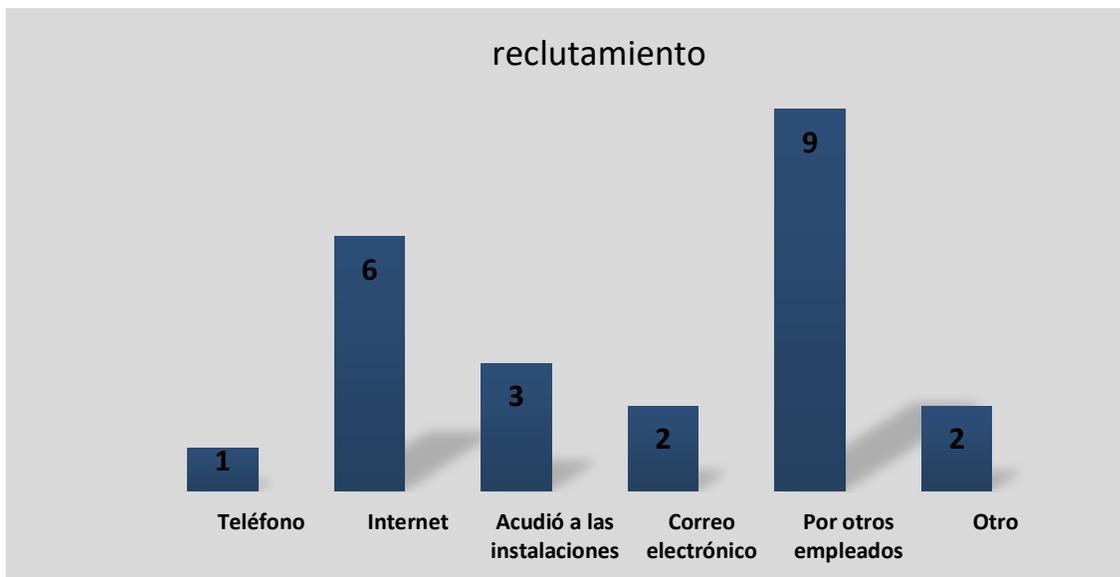
La entrevista constó de 13 preguntas estructuradas, abiertas y cerradas, en las cuales se obtuvo información del proceso de provisión de personal de los hoteles de 4 y 5 estrellas en el Departamento de Guatemala.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada a los empleados operativos de los hoteles de 5 estrellas en el Departamento de Guatemala.

Cuestionario para empleados operativos de los hoteles de 5 estrellas

1. Categoría del hotel: 5 estrellas
2. Zona: 9, 10, 14 y 15
3. Persona entrevistada: 21 empleados de puestos operativos
4. Puesto: Stewart, front desk, asistente, cocinero, operador dry cleaning, bodeguero, agente de reservas, recepcionista, bell boy, camarera, seguridad, ama de llaves, carpintero, mantenimiento, mesera y bartender.
5. ¿Por qué medio aplicó al cargo?

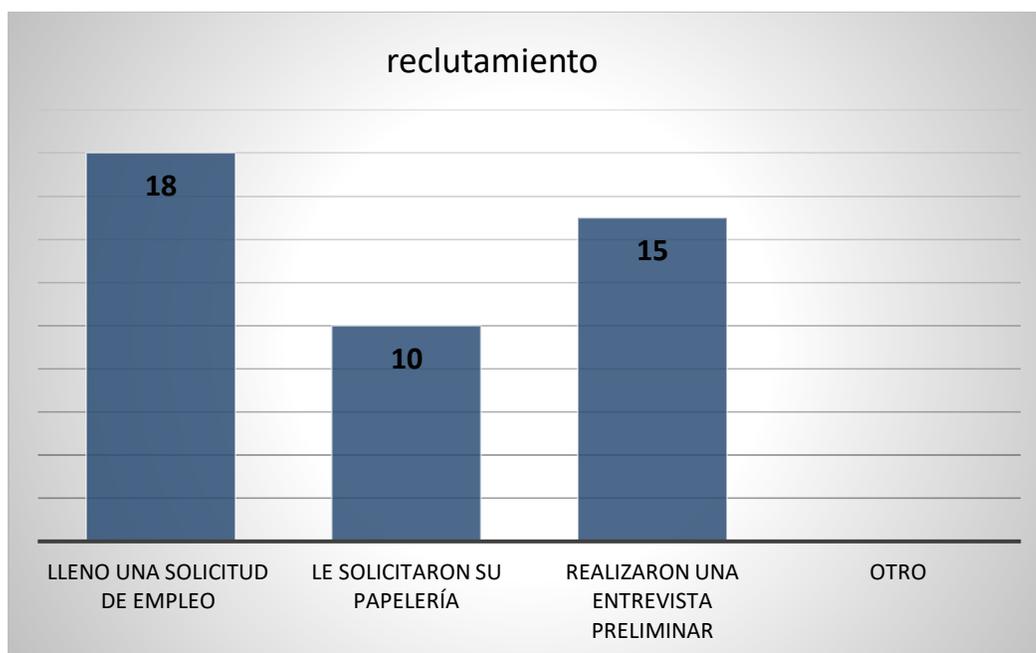


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Se puede apreciar que las 9 personas que han aplicado al cargo actual ha sido por medio de otros empleados que ya laboran en el hotel, esto representa el 43% del total, sin embargo, también utilizan el internet, así como las personas que acuden a las instalaciones.

6. ¿Cuáles fueron los pasos que realizó al aplicar al hotel?

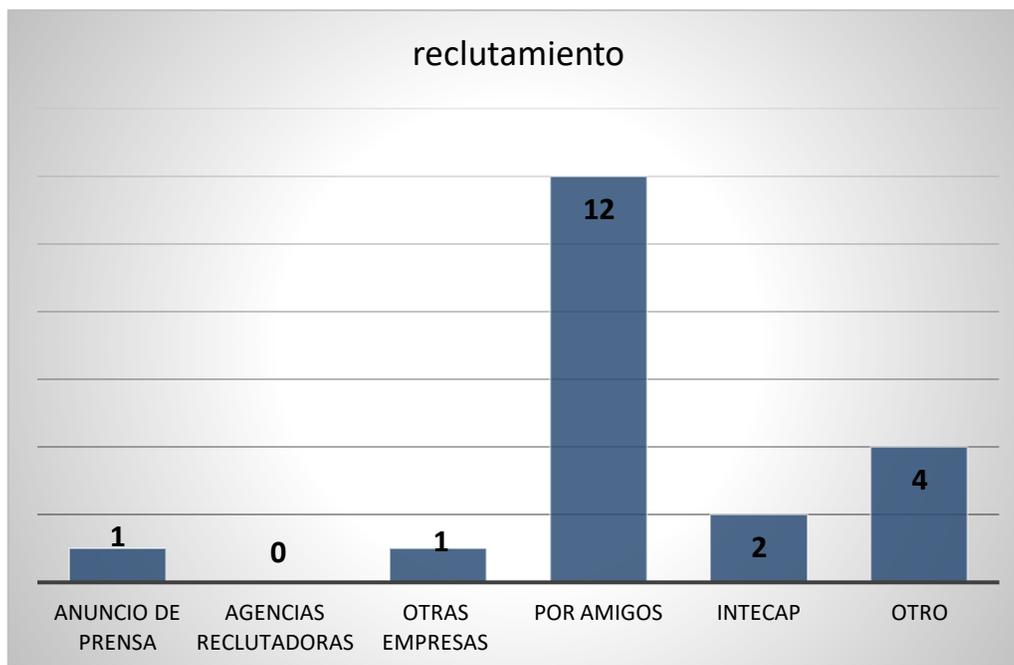


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Del total de los encuestados no todos realizaron todos los pasos para aplicar al hotel, pero todos realizan procesos variados para reclutar al personal, como llenar solicitud de empleo, les solicitaron su papelería y realizaron entrevista preliminar.

7. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante?

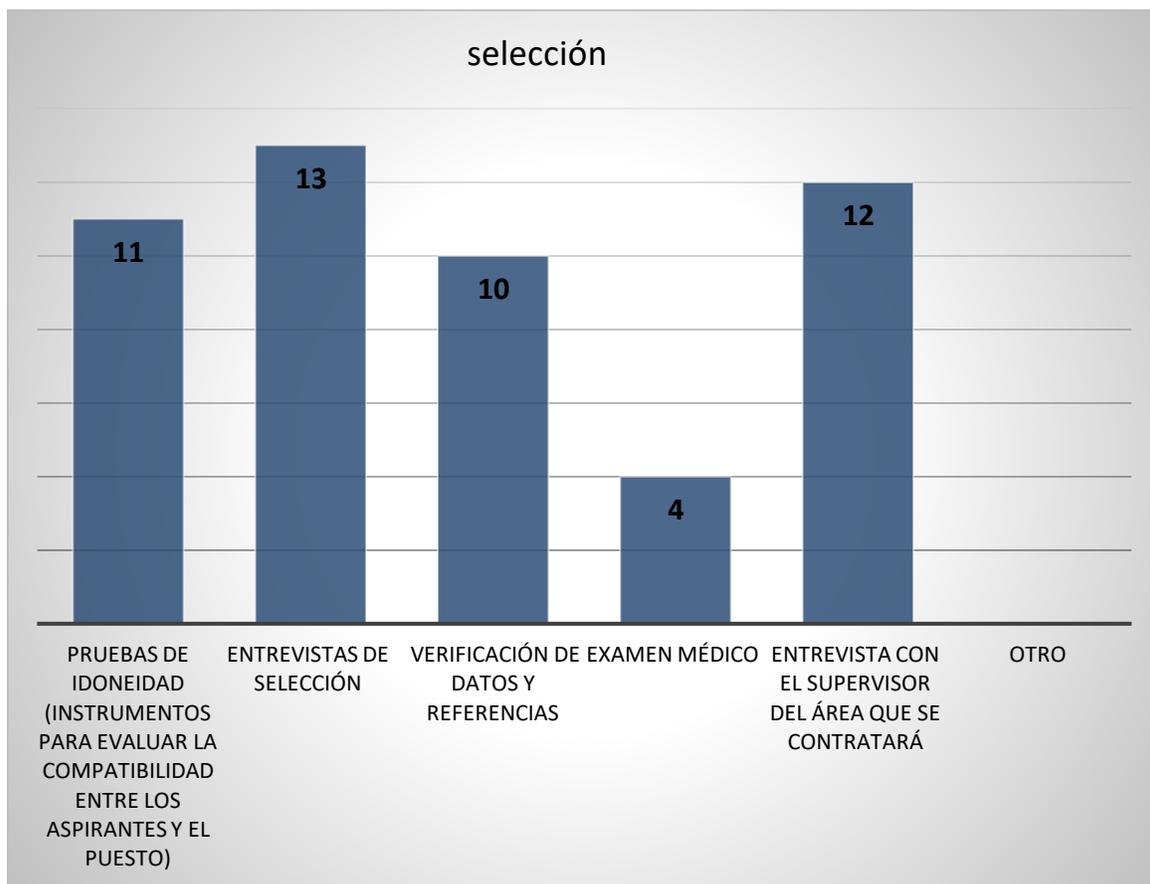


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

La gráfica anterior muestra que la mayoría de personas se enteraron de que había una plaza vacante en el hotel por medio de amigos; sin embargo, los hoteles cuentan con diferentes fuentes de reclutamiento tales como anuncios de prensa, por otras empresas, INTECAP y otros medios como ascender de puesto, internet y página web.

8. Cuando fue seleccionado como candidato ¿pasó por el siguiente proceso?

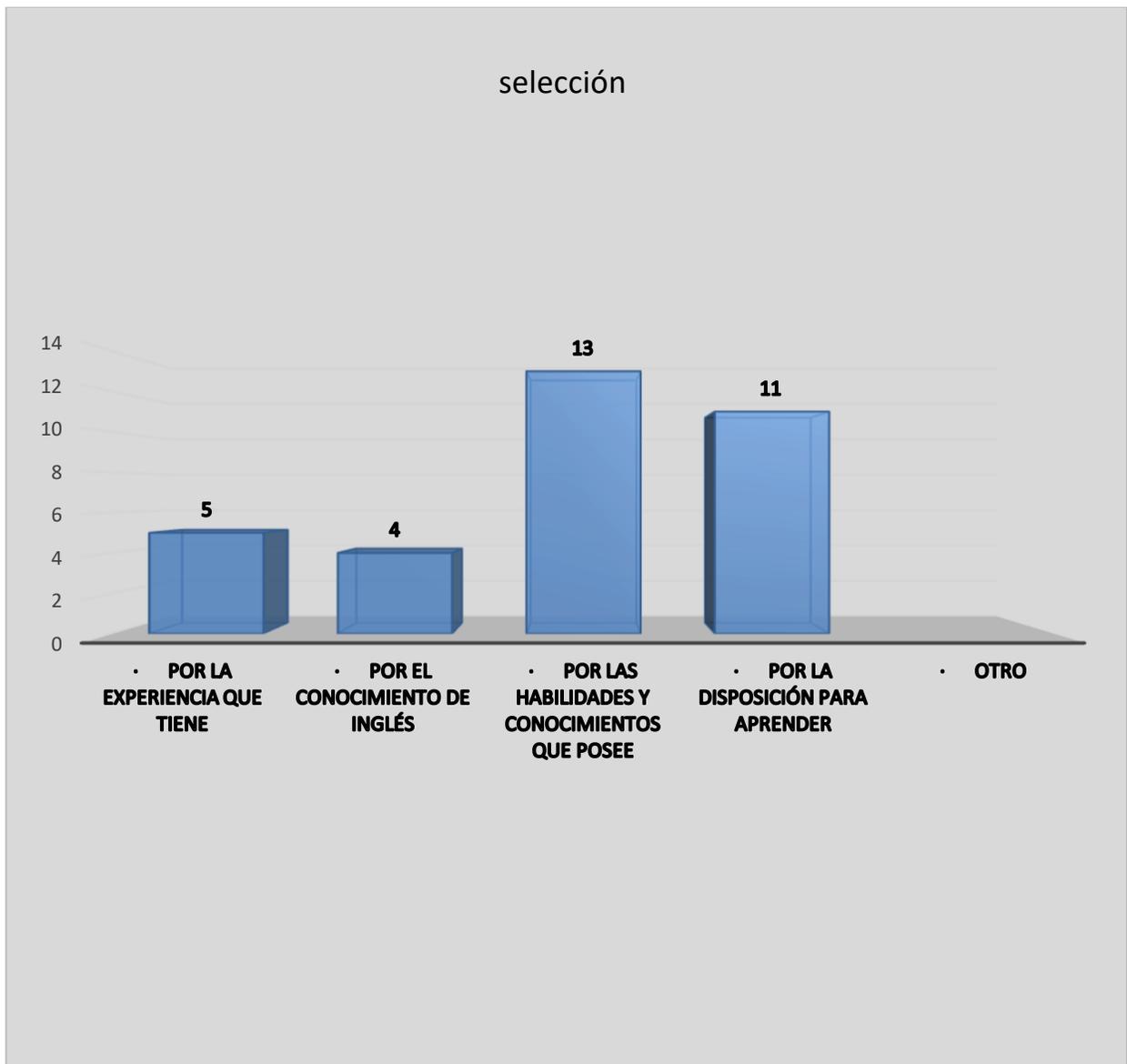


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Se puede observar que no todos los candidatos pasaron por el mismo proceso en el período de selección, sin embargo, todos pasaron por un proceso de selección, que incluye pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos, examen médico, entrevista con el supervisor del área.

9. ¿Por qué criterios cree usted que lo seleccionaron para el cargo?

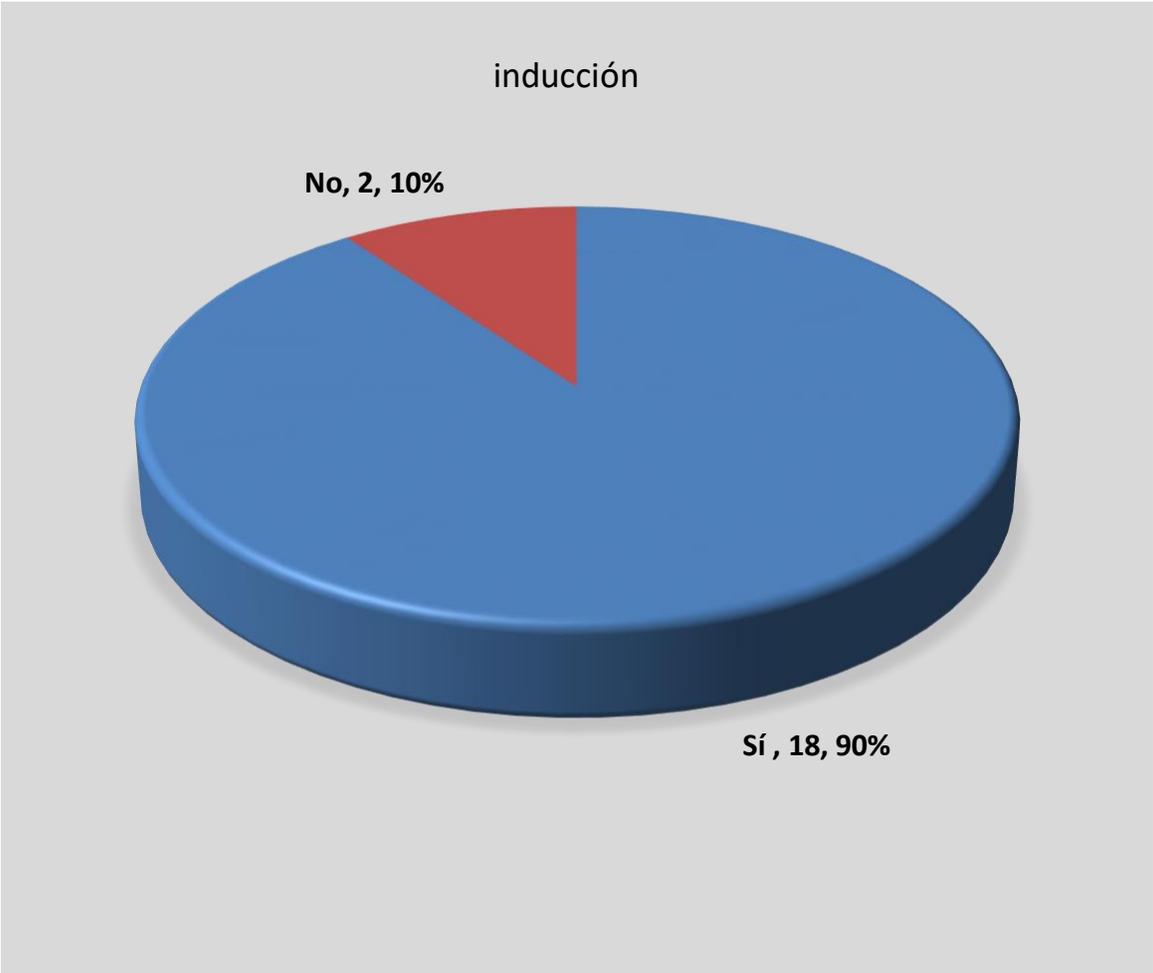


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Los principales criterios por los cuales las personas creen que fueron seleccionadas entre los aspirantes, son principalmente por las habilidades y conocimientos, así como por la disposición para aprender consecutivamente.

10. ¿Tuvo inducción al hotel?

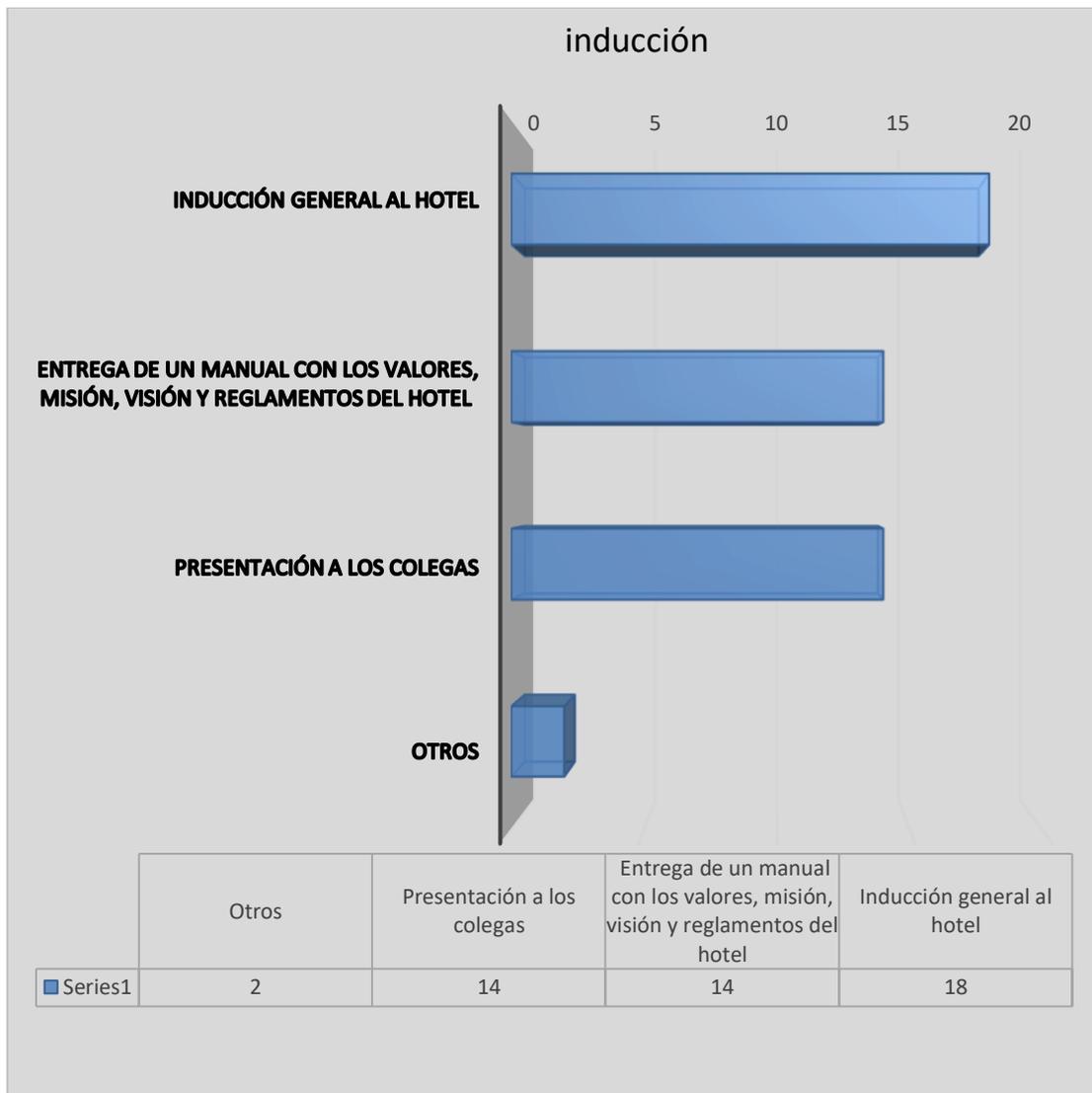


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Es evidente que en la mayoría de casos los hoteles brindan inducción al hotel, estos representan el 90% del total de empleados encuestados.

11. ¿Cuál fue el proceso de inducción al hotel?



Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

En la gráfica anterior, se puede ver que el 86% de los encuestados pasó por un proceso de inducción al hotel, así como a la inducción, a la cadena para la cual fueron contratados.

12. ¿El hotel le proporcionó algún manual de inducción cuando lo contrataron?

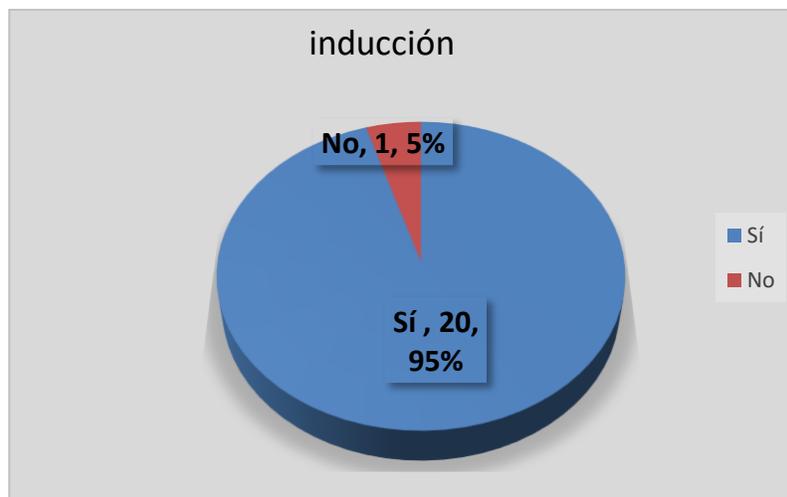


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

En la investigación se encontró que el 57% de los empleados sí recibió un manual de inducción al ser contratado.

13. ¿Tuvo inducción al cargo?

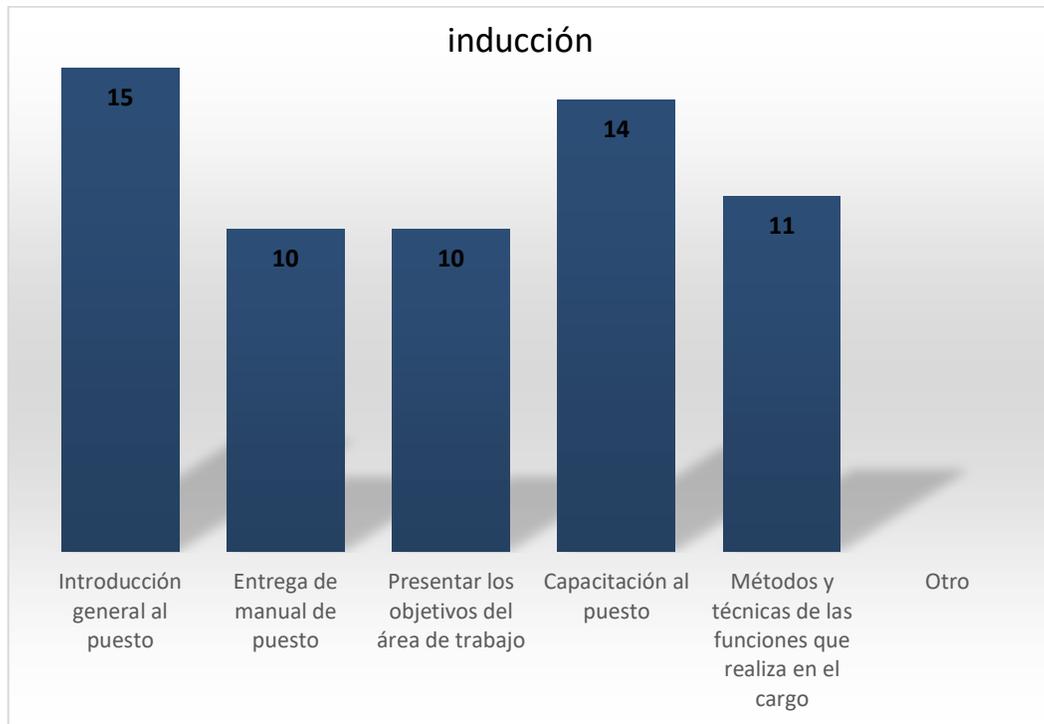


Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Del total de encuestados, 20 personas manifestaron haber recibido inducción al cargo, siendo éstos el 95%.

De ser afirmativa su respuesta, ¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?



Fuente: Propia (2018)

Base: 21 empleados entrevistados

Se puede observar, que no todos los empleados pasaron por todos los pasos del proceso de inducción al cargo, no obstante, sí existe un proceso de inducción, no obstante, los hoteles realizaron procesos de inducción tales como inducción general al puesto, entrega de manual de puesto, presentación de los objetivos del área de trabajo, capacitación al puesto y presentación de métodos y técnicas de las funciones que realiza en el cargo.

14. ¿Qué considera que le hizo falta al proceso de inducción en el cual participó?

Hotel	Comentario del empleado sobre falta de procesos de inducción	frecuencia
A D	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de manuales de procedimiento para tener una guía 	1
		1
B	<ul style="list-style-type: none"> Recorrido por las áreas del hotel 	1
C	<ul style="list-style-type: none"> Inducción para el uso de químicos 	1
	<ul style="list-style-type: none"> Inducción para el servicio al cliente 	2
	<ul style="list-style-type: none"> Inducción en procesos de emergencias 	2
D	<ul style="list-style-type: none"> Manual de procesos 	2
	<ul style="list-style-type: none"> Más información 	1

Fuente: Propia (2018)

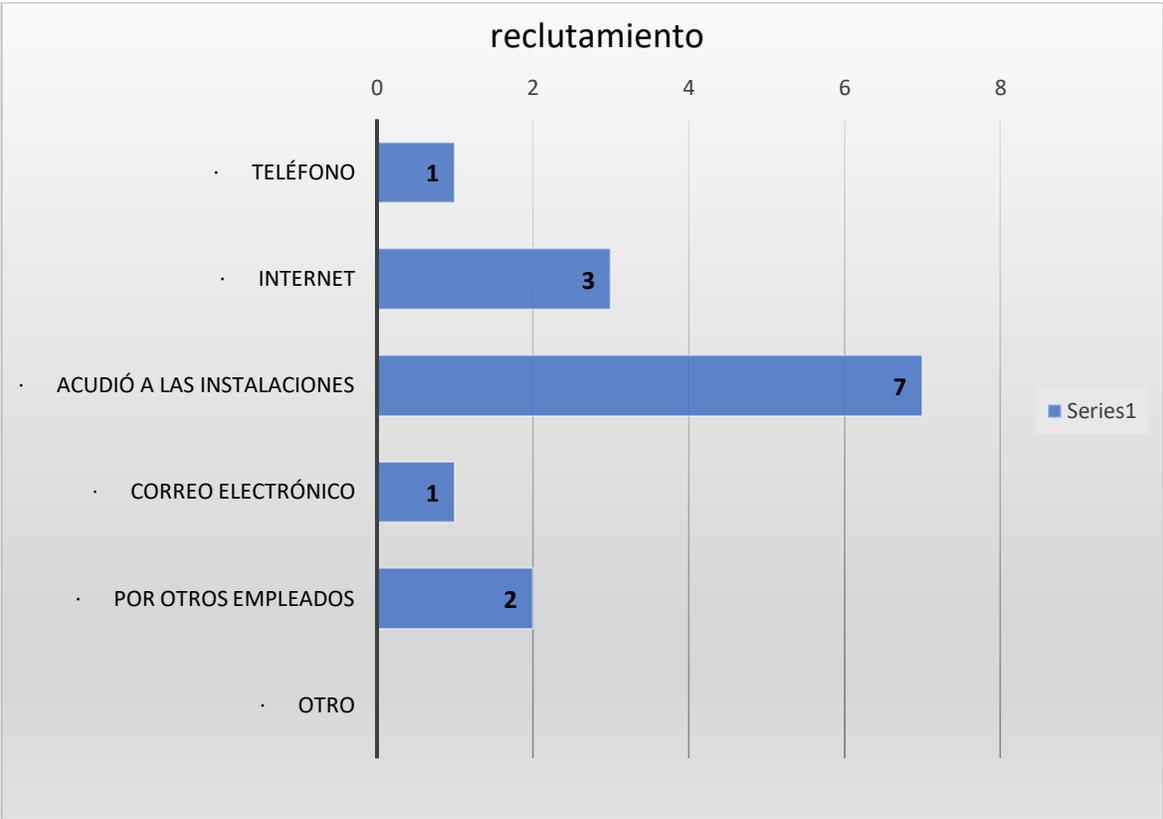
Base: 21 empleados entrevistados

Nota: los nombres de los hoteles están representados por letras debido a la confidencialidad solicitada por dichos hoteles.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada a los empleados operativos de los hoteles de 4 estrellas en el Departamento de Guatemala.

Cuestionario para empleados operativos de los hoteles de 4 estrellas

- 1. Categoría del hotel: 4 estrellas
- 2. Zona: 9, 10 y Amatitlán
- 3. Número de personas encuestadas: en total fueron 13 empleados encuestados
- 4. Puesto: chef de cocina, mesera, encargado de parqueo, enfermera, servicio al cliente, concierge, recepcionista, ama de llaves, jefe de mantenimiento, Stewart, analista, cocinero y chef.
- 5. ¿Qué medio utilizó para aplicar al cargo?

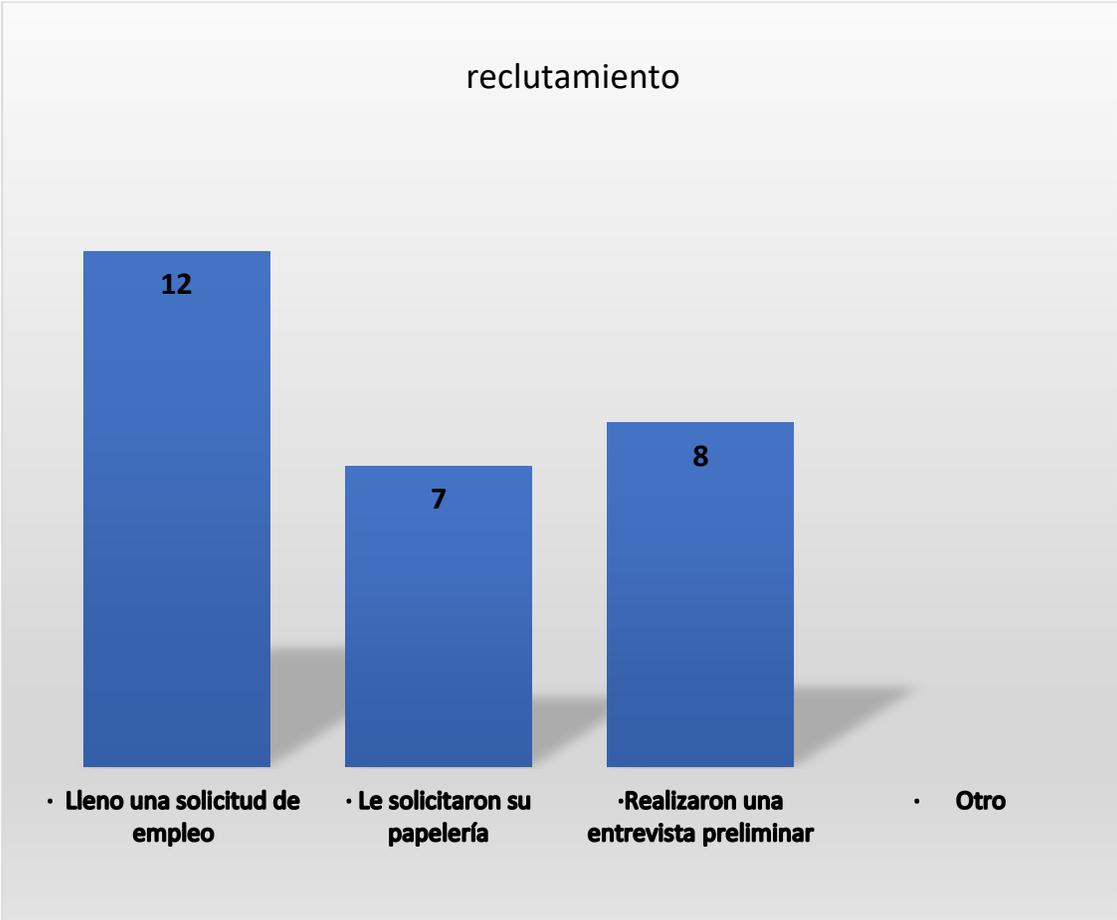


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

Se puede apreciar, que un porcentaje considerable que ha aplicado para una plaza en hoteles han asistido a las instalaciones del mismo, esto representa el 54% del total de encuestados. Así como también vía internet y por referencia de otros empleados.

6. ¿Cuáles fueron los pasos que realizó al aplicar al hotel?



Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

Del total de los encuestados no todos realizaron algunos pasos del proceso de reclutamiento, pero la mayoría empezó por llenar solicitud de empleo. Pese a que no todos los empleados pasaron por los mismos pasos para aplicar al hotel, en todos los hoteles se les solicita la papelería a los empleados, se requiere llenar solicitud de empleo y realizan una entrevista preliminar con el jefe de área de la plaza correspondiente.

7. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante?

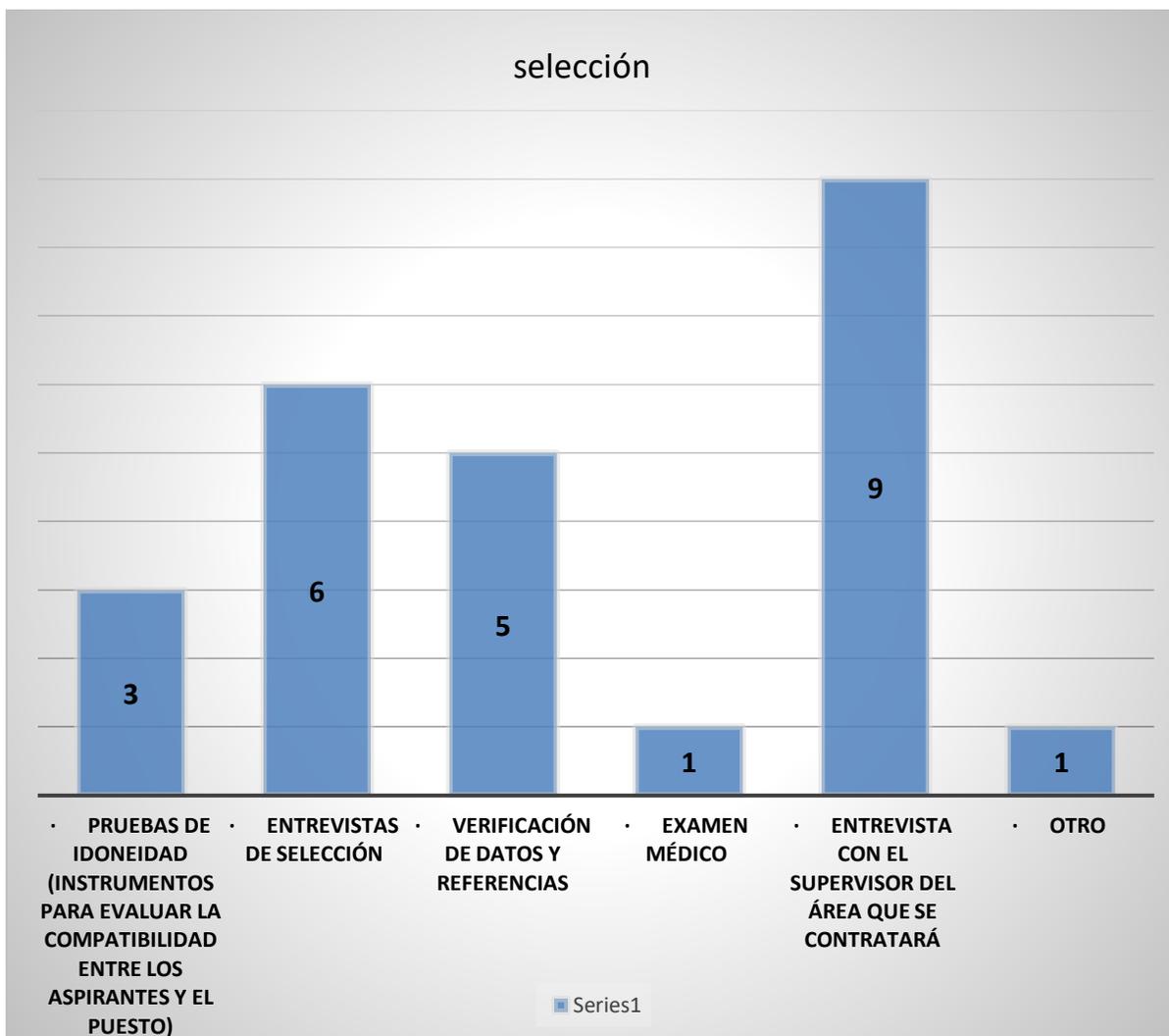


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

La gráfica anterior muestra que la mayoría de personas se enteraron de que había una plaza vacante en el hotel por medio de amigos. Se observa que las personas utilizaron otros medios para enterarse de plazas vacantes como anuncios de prensa, las agencias reclutadoras, entre otros como TRANSDOC, internet y las personas que acudieron a las instalaciones.

8. Cuando fue seleccionado como candidato ¿pasó por el siguiente proceso?

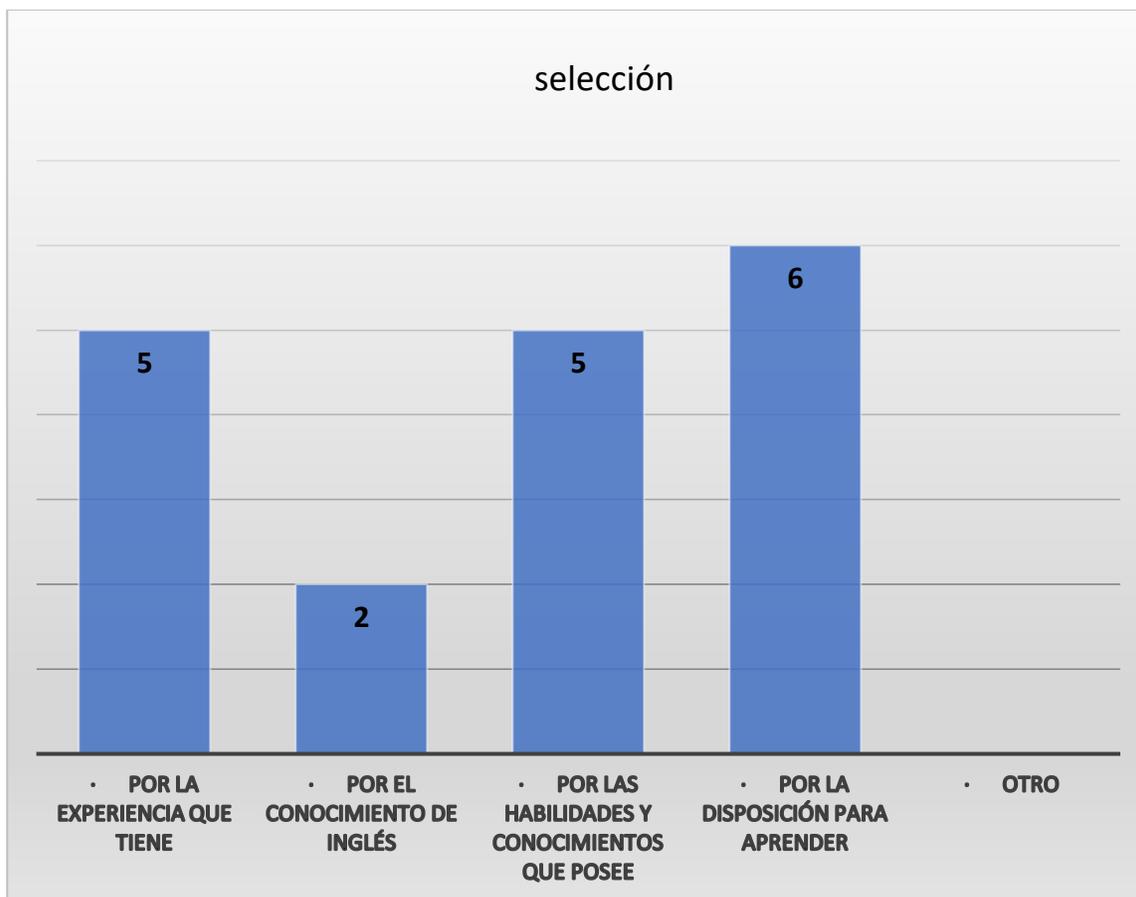


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

La gráfica anterior muestra que los empleados operativos sí pasaron por un proceso de selección. La mayoría de los empleados pasó por una entrevista con el supervisor del área que se contrataría, a pesar de que no todos los empleados realizaron todos los pasos, sí se cumplen procesos las pruebas de idoneidad para tener certeza de que el aspirante sea idóneo para el puesto solicitado, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entre otros como la prueba del polígrafo.

9. ¿Qué criterios cree usted que fueron fundamentales para su selección en el cargo?

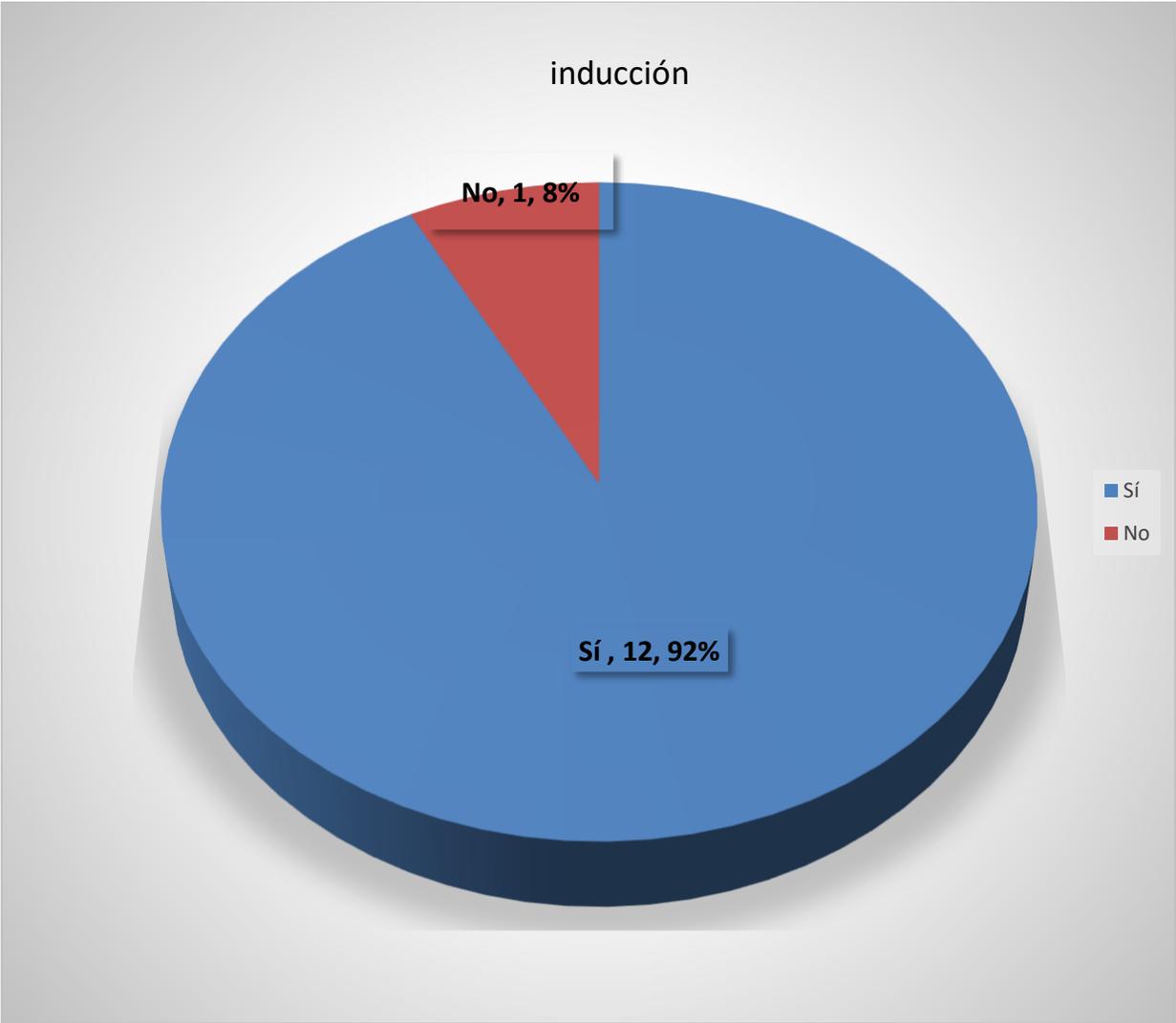


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

La mayoría de personas encuestadas manifestó que fueron elegidos para el cargo por la disposición que tienen para aprender, así como un gran número cree que fue seleccionado por la experiencia, las habilidades y el conocimiento del idioma inglés respectivamente.

10. ¿Tuvo inducción al hotel?

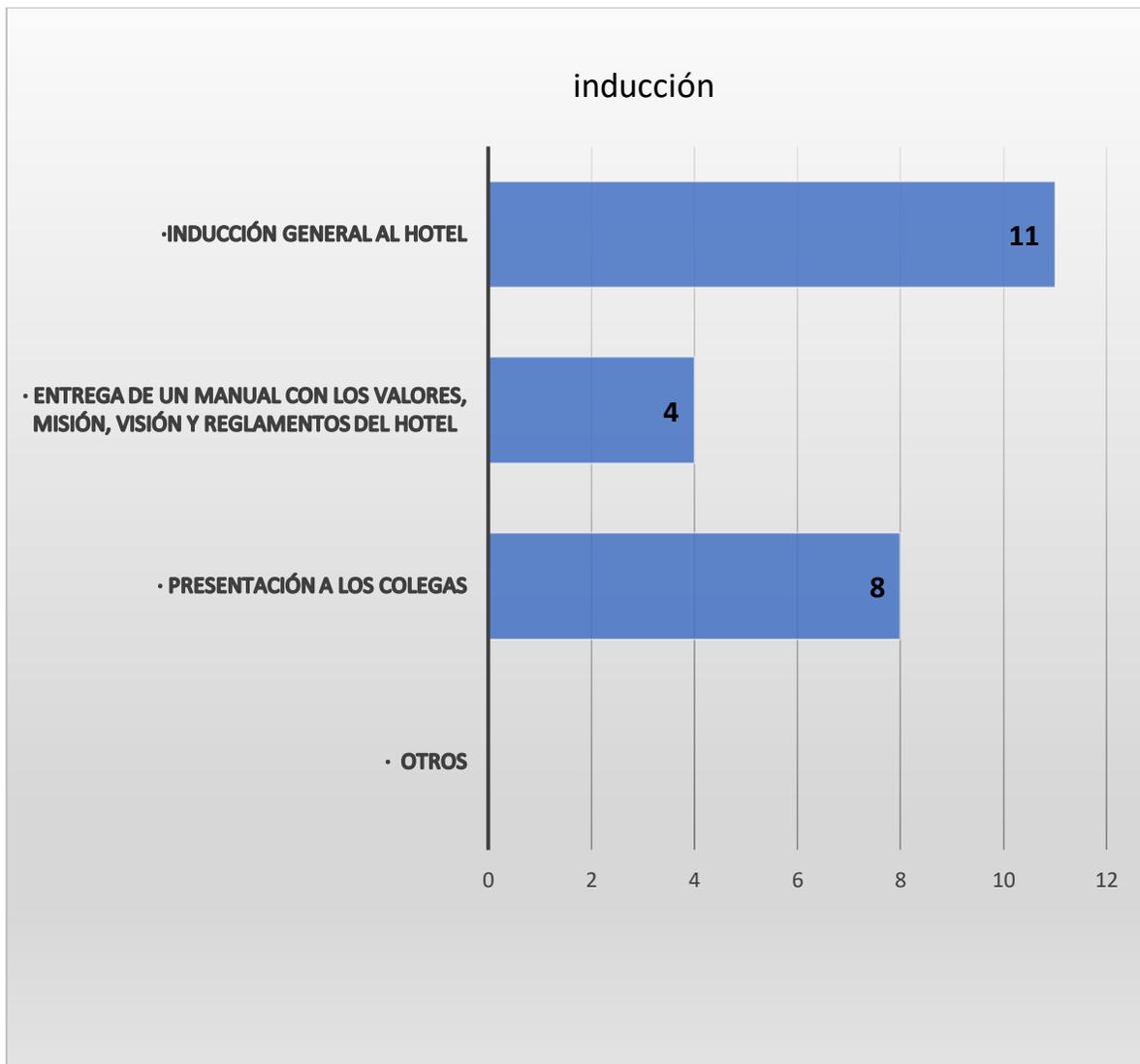


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

Es evidente que en la mayoría de casos los hoteles brindan inducción al hotel, esto representan el 92% del total de empleados encuestados.

11. ¿Cuál fue el proceso de inducción al hotel?

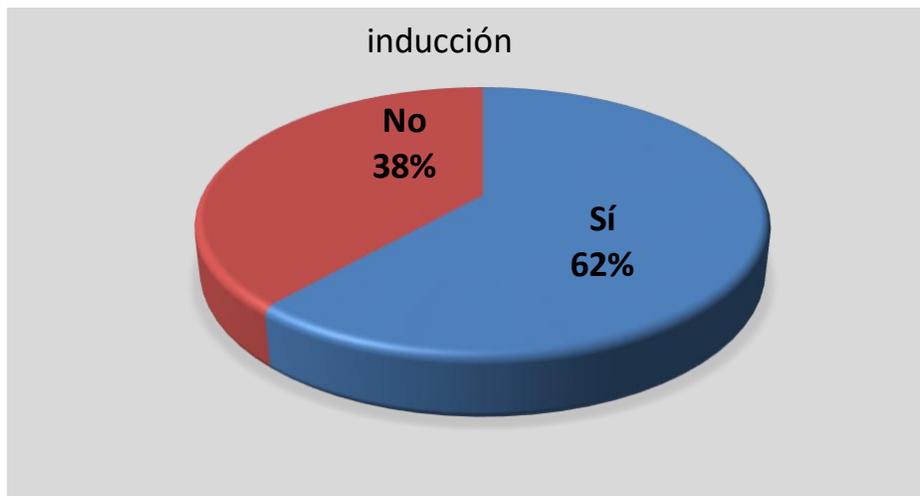


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

En la gráfica anterior, se puede observar que la mayoría representada por el 85% de los encuestados sí pasó por un proceso de inducción general al hotel. Entre otros de los procesos que algunos de los colaboradores manifestaron que realizaron al momento de la inducción al hotel fueron la entrega de manuales y presentación con colegas.

12. ¿El hotel le proporcionó algún manual de inducción cuando lo contrataron?

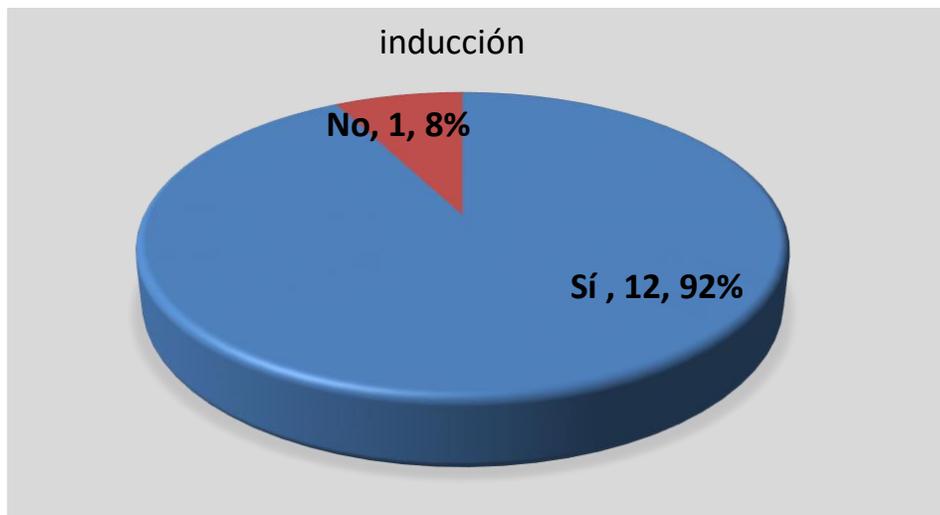


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

En la investigación se encontró, que 8 de los 13 empleados encuestados sí recibió un manual de inducción al ser contratado.

13. ¿Tuvo inducción al cargo?

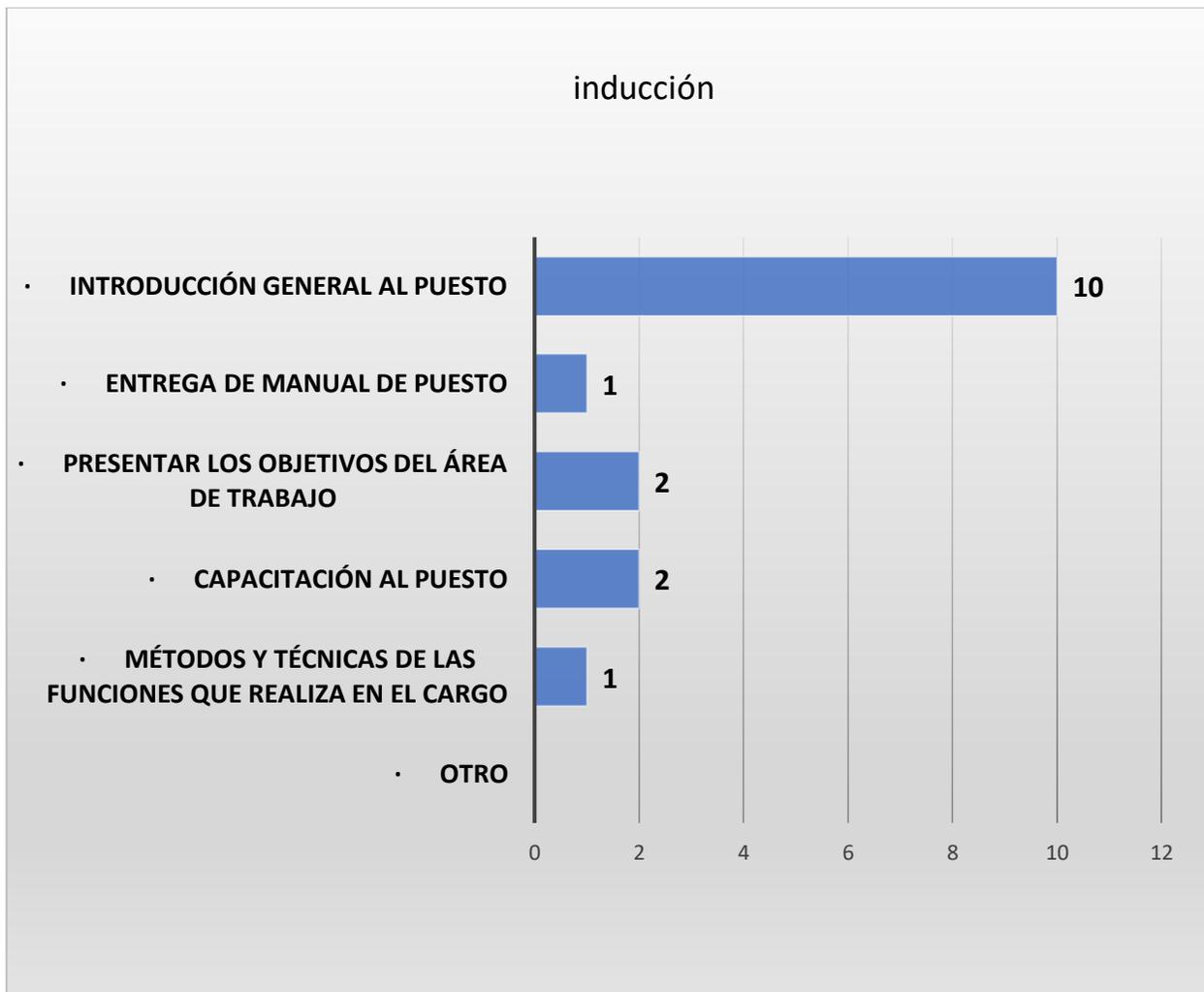


Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

El 24% de los encuestados manifestó haber tenido inducción al cargo.

14. ¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?



Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

Se puede observar, que no todos los empleados pasaron por todos los pasos del proceso de inducción al puesto, sin embargo, es evidente que sí hubo inducción al cargo, en esta se incluyeron los procesos de inducción general al puesto, entrega de manual de puesto, presentación de los objetivos del área de trabajo, capacitación al puesto y presentación de los métodos y técnicas de las funciones del cargo, no obstante la mayoría de colaboradores manifestó que no pasaron por algunos o varios de los pasos.

15. ¿Qué considera que le hizo falta al proceso de inducción en el cual participó?

Hotel	Comentario del empleado sobre falta de procesos de inducción	frecuencia
b	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer más práctica la inducción, en el área de operación 	1
c	<ul style="list-style-type: none"> • Un manual de primeros auxilios • Manual de emergencias 	1
d	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el proceso de inducción • Más enseñanza 	1
e	<ul style="list-style-type: none"> • Más detalle en la inducción • Conocer las políticas de otras áreas 	1

Fuente: Propia (2018)

Base: 13 empleados de hoteles 4 estrellas

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada a los gerentes de recursos humanos de los hoteles de 4 y 5 estrellas en el departamento de Guatemala.

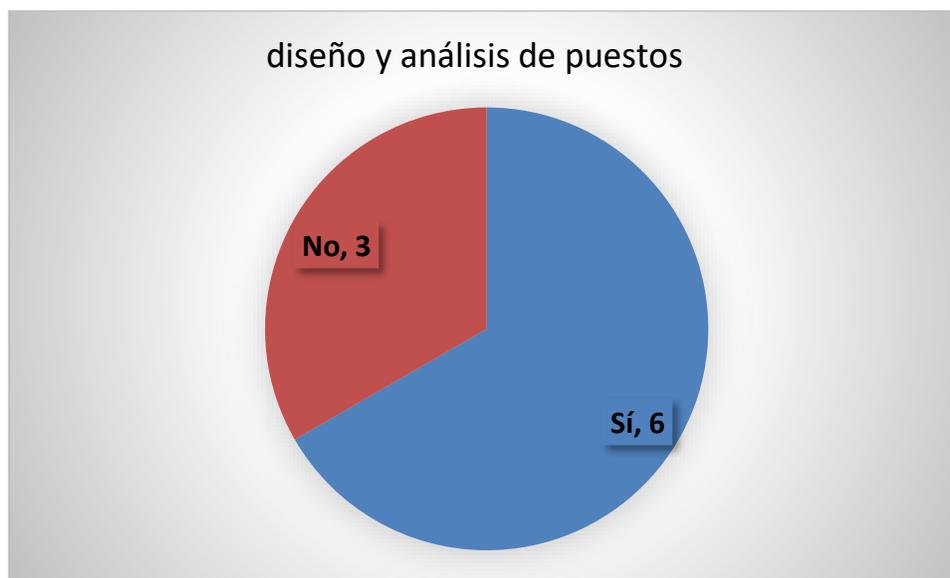
Cuestionario para gerente de recursos humanos de hotel

1. Categoría del hotel: 5 estrellas
2. Zona: 9, 10, 14 y 15
3. Persona entrevistada: 9 gerentes
4. Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Diseño y análisis de puestos

Se entiende como diseño y análisis de puestos: a la recopilación, evaluación y organización sistemática de información sobre diferentes trabajos requeridos.

5. ¿El hotel cuenta con un analista de puestos?

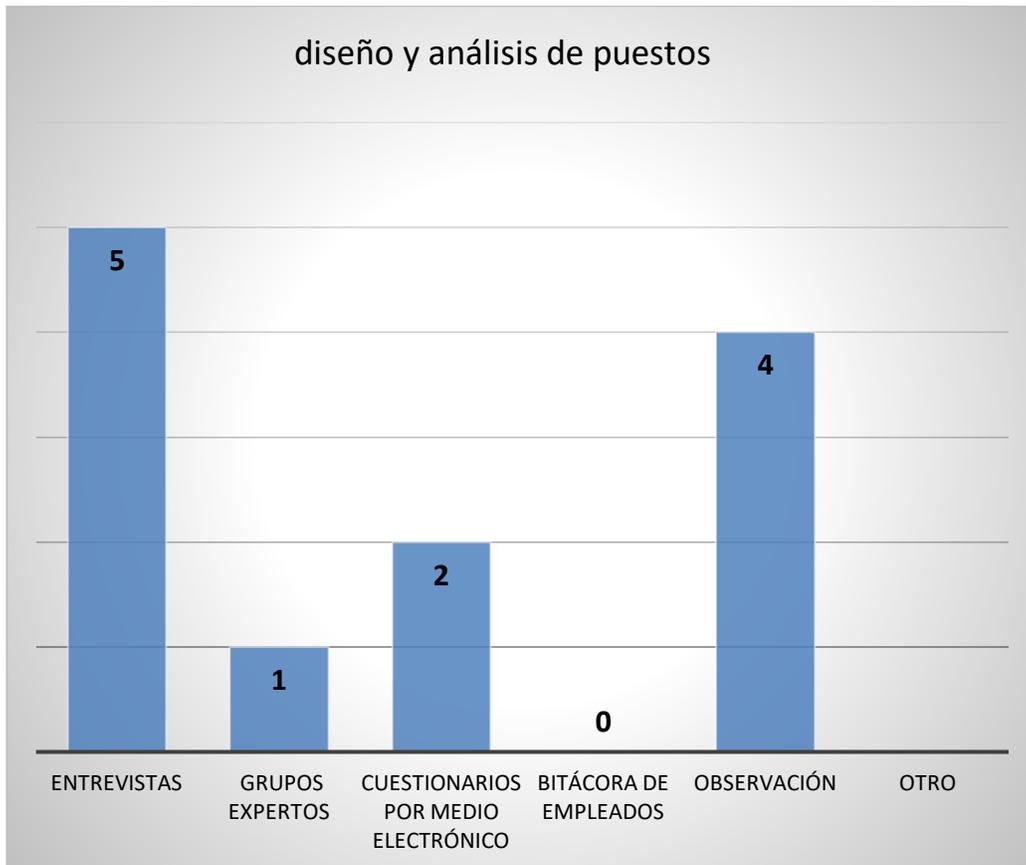


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Los hoteles que sí cuentan con un analista de puestos son 6, lo que muestra que la mayoría de hoteles de 5 estrellas sí cuenta con una persona para dicha actividad.

6. ¿Cómo obtiene información el analista de puesto para el diseño y análisis de puestos?

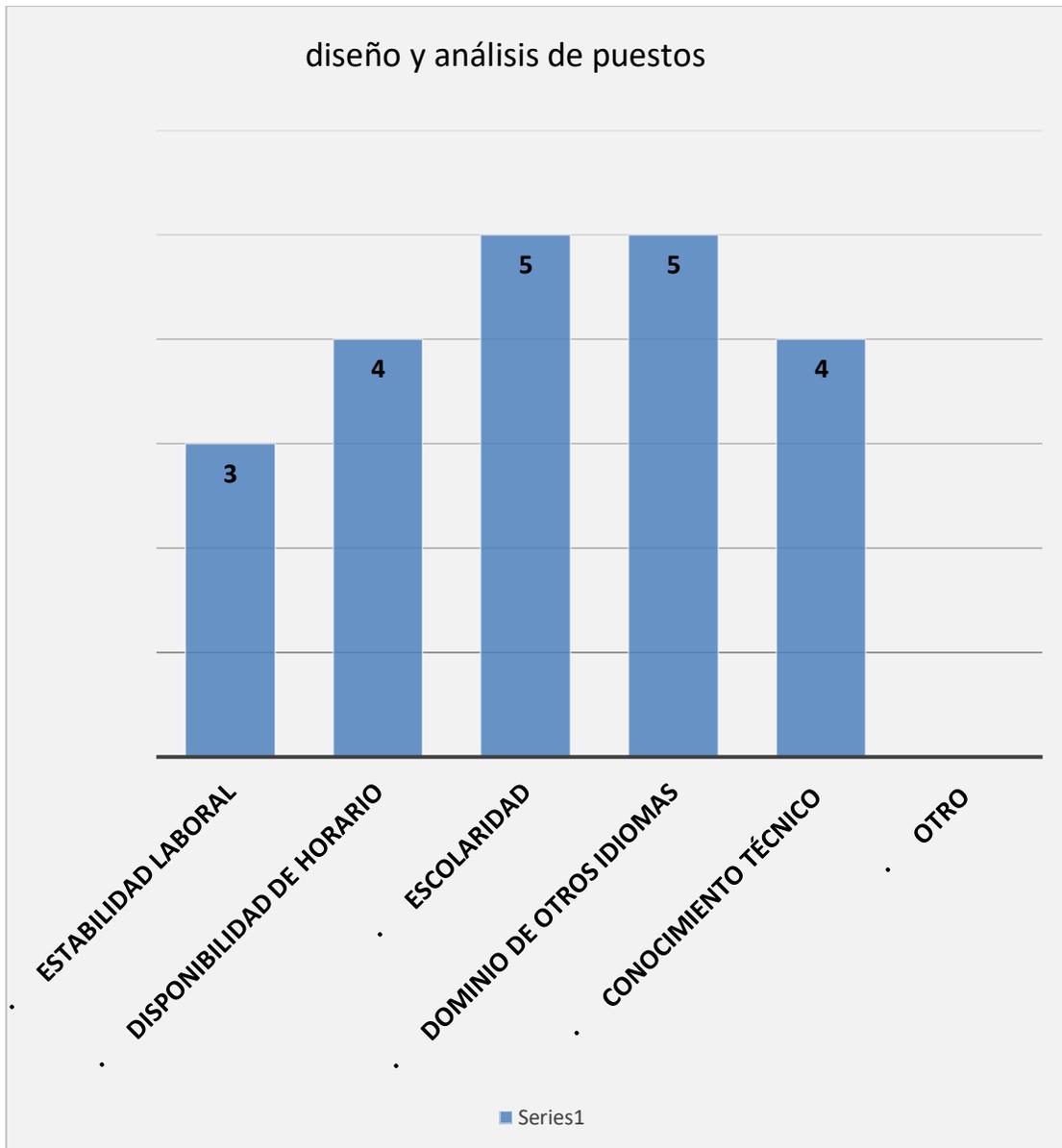


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Se puede observar, que la mayoría de hoteles obtiene información para el diseño y análisis de puestos por medio de entrevistas, seguido por el método de observación el cual lo aplican 4 hoteles. Se puede observar que ningún gerente manifestó que utiliza el método de bitácora de empleados.

7. ¿Qué criterios toma en cuenta para el perfil del puesto?



Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

En la gráfica se observa que a los hoteles de 5 estrellas los criterios que más le interesan para el perfil de puesto son la escolaridad y dominio de otros idiomas.

Planeación

Se entiende como planeación del recurso humano: a la función administrativa que tiene como objeto estimar la demanda futura de personal en el hotel.

8. ¿El hotel realiza planeación del recurso humano?

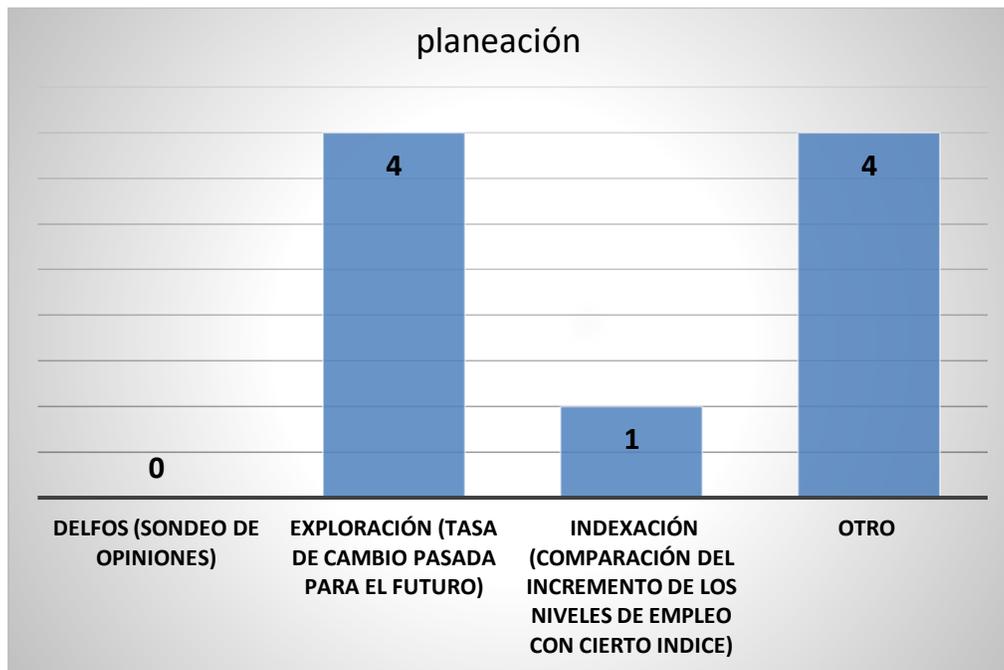


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Se puede apreciar que la mayoría de gerentes de recursos humanos de hoteles de 5 estrellas manifestaron haber realizado planeación para estimar la demanda futura de colaboradores en el hotel.

9. ¿Qué técnicas utiliza para planificar la demanda de recurso humano en el hotel?



Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

En la gráfica se observa, que las técnicas utilizadas para planificar la demanda de recurso humano son principalmente exploración, así como también la rotación de personal, la ocupación del hotel, nuevos proyectos, plazas eventuales y plazas temporales.

10. ¿Realiza una guía de personal adecuado a las necesidades de recurso humano?
(Resumen de habilidades y conocimientos de cada empleado, para estimar de manera adecuada el potencial de la fuerza de trabajo)



Fuente: Propia (2018)

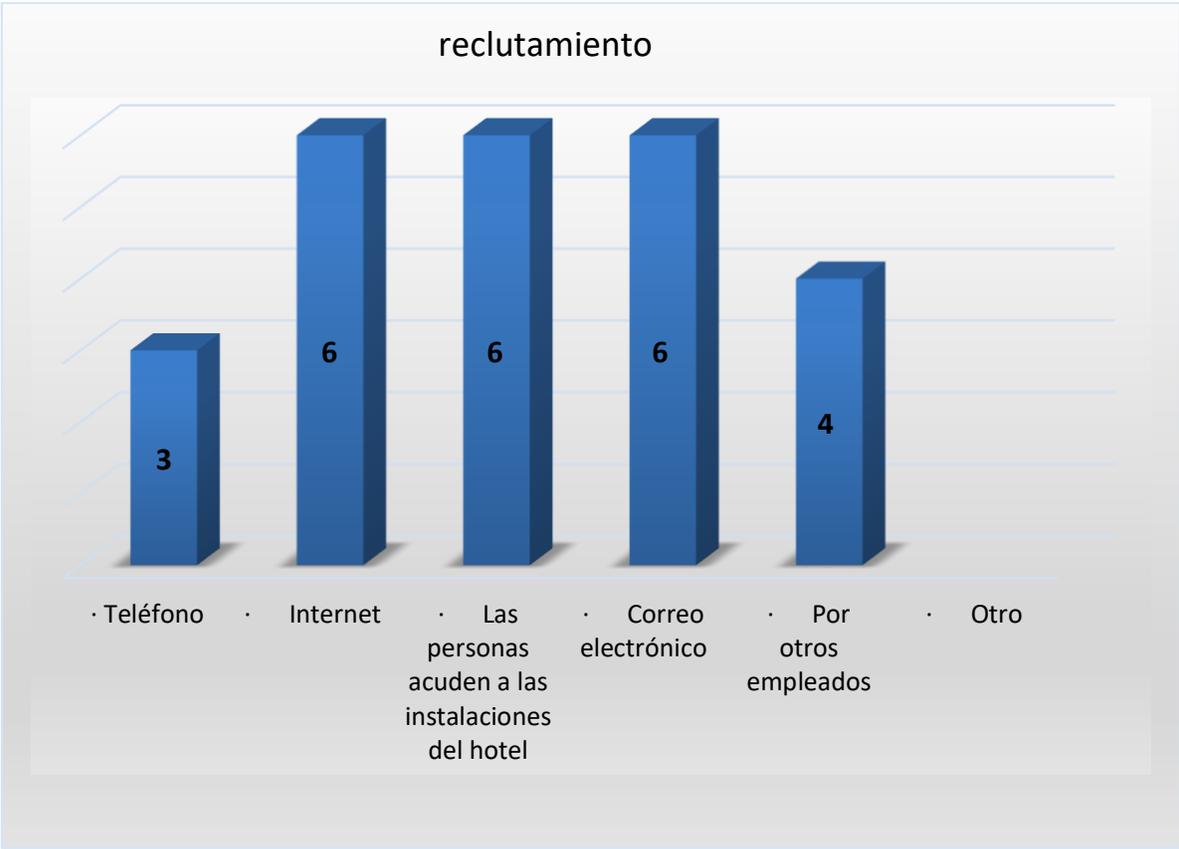
Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

El 62% de los hoteles encuestados sí realiza una guía de personal que incluye los conocimientos y habilidades necesarios para estimar el potencial de la fuerza de trabajo.

Reclutamiento

Se entiende como reclutamiento de personal: a la búsqueda de capital humano para la empresa.

11. ¿De qué forma realiza la recepción de solicitudes de empleo?

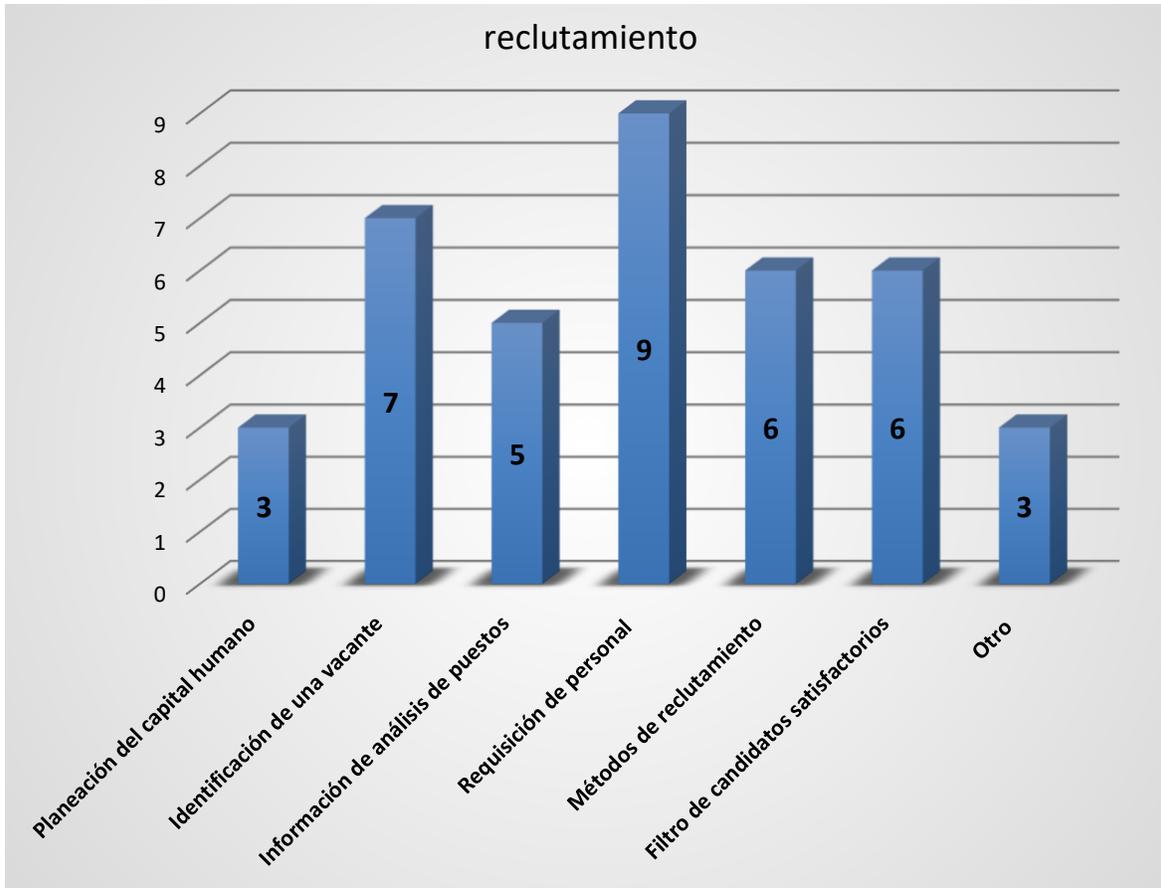


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Es evidente, que la mayoría de hoteles recibe solicitudes de empleo por medio de correo electrónico, por internet en el *website* del hotel o páginas como *linkedin*, así también las personas acuden a las instalaciones de los hoteles a solicitar empleo.

12. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal del hotel?

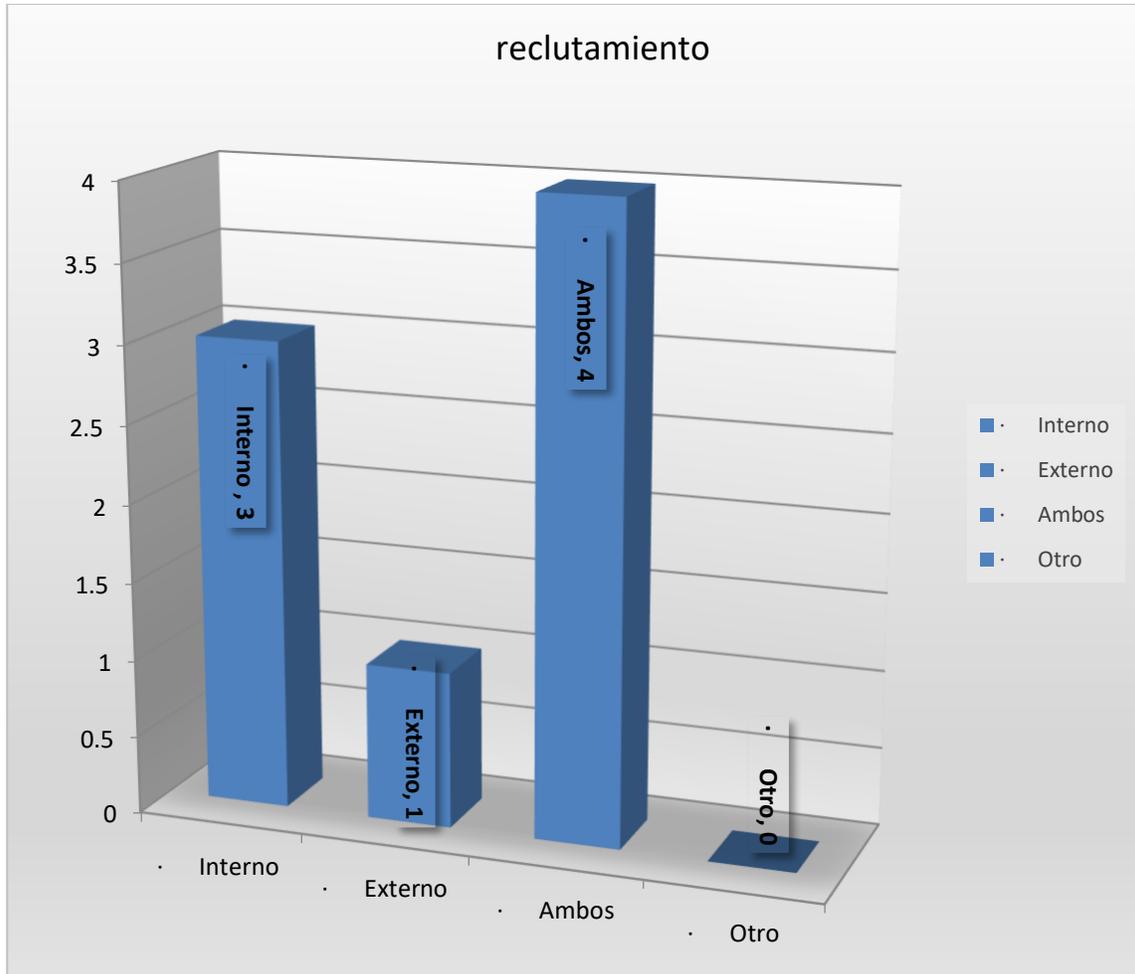


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

En la gráfica anterior, se puede observar que todos los hoteles sí realizan un proceso de reclutamiento de personal, a pesar de que no todos los hoteles ejecutan todos los pasos de este proceso, se puede observar que sí se utiliza la planeación del capital humano, la identificación de una vacante, la requisición de personal, los métodos de reclutamiento, el filtro de los candidatos satisfactorios, entre otros como las evaluaciones, pruebas de honestidad y el número de entrevistas extra según sea el puesto.

13. ¿Cuándo hay una plaza libre, toman en cuenta primero a las personas que ya laboran dentro de la organización o contratan a alguien externo?

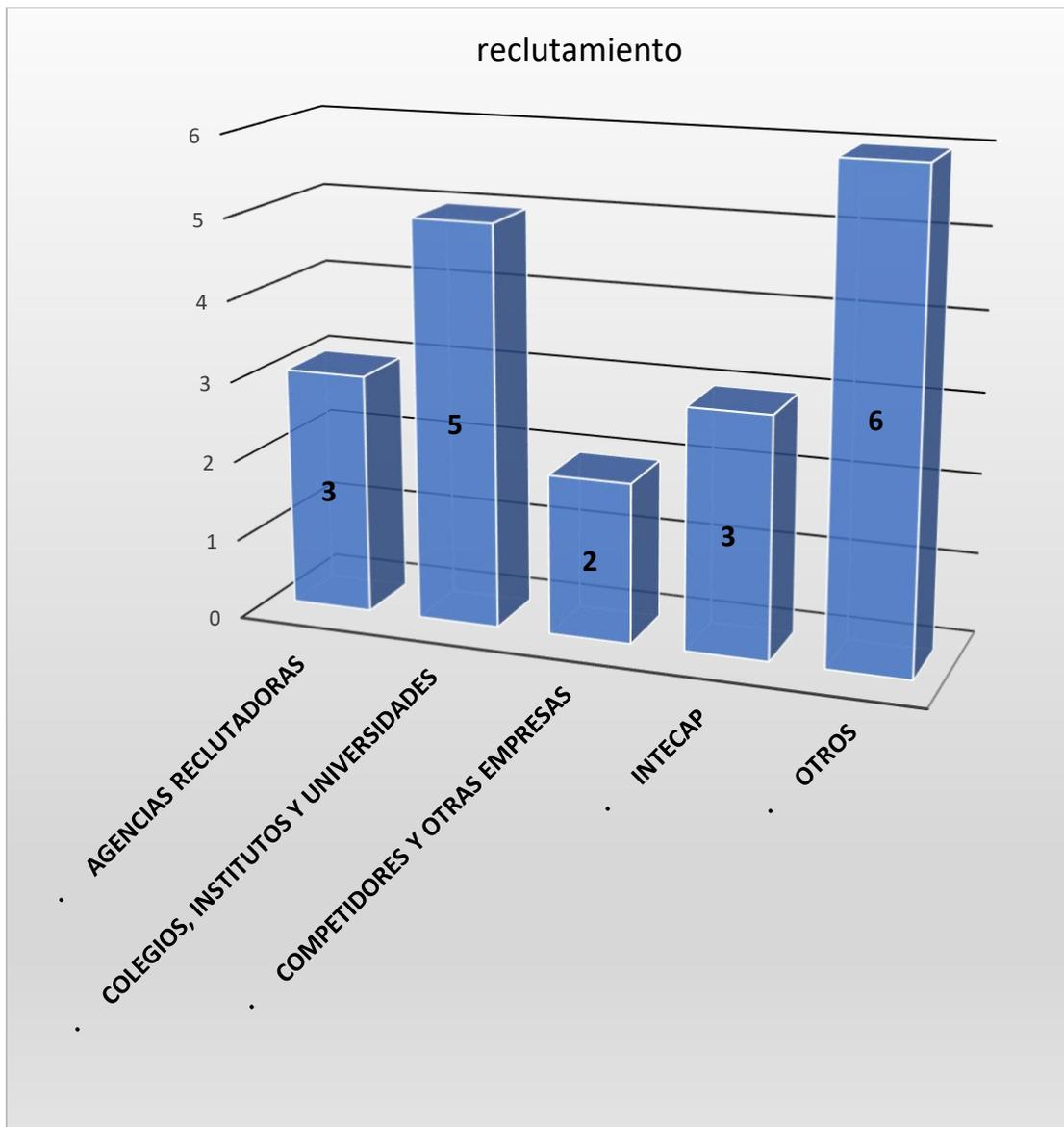


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

El 50% de hoteles recluta de forma interna y externa al momento de contar con una plaza libre en el hotel. No obstante, los gerentes manifestaron que prefieren contratar colaboradores de forma interna, esto debido a que están familiarizados con los procesos y cultura organizacional.

14. ¿Qué fuentes de reclutamiento externo utiliza?

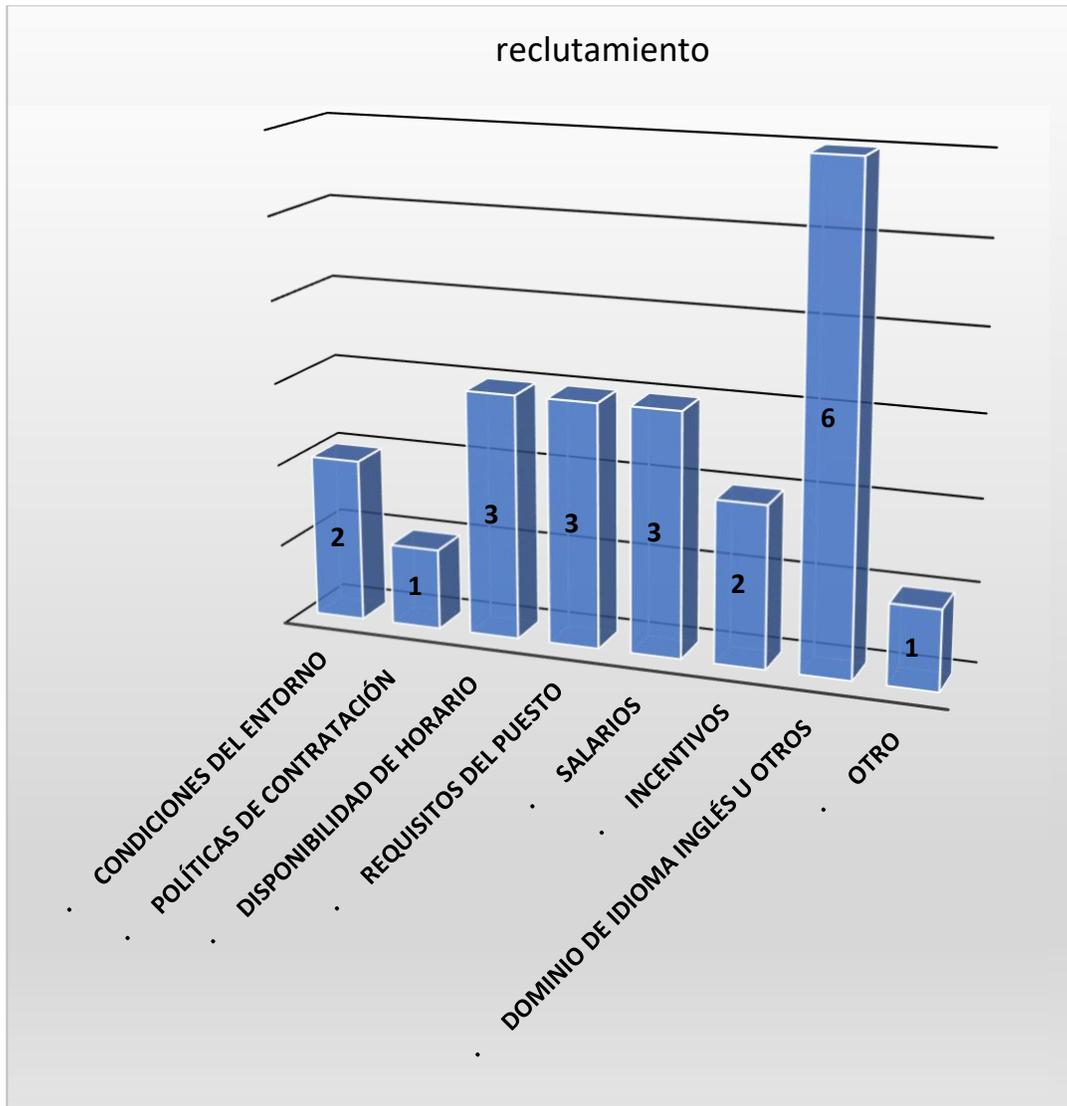


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Las principales fuentes de reclutamiento externo utilizadas por los hoteles son páginas en internet como *linkedin*, TRANSDOC o tecoloco, así como el 62.5% recurre a los centros educativos como colegios, institutos y universidades.

15. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes para el gerente de recursos humanos?



Fuente: Propia (2018)

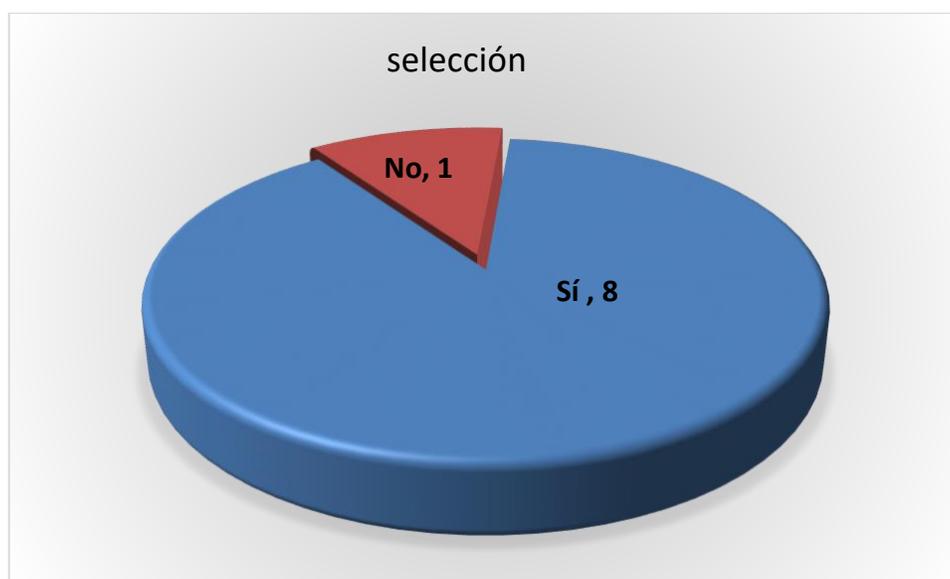
Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Es evidente que el mayor desafío para los gerentes de recursos humanos obtener personas con el dominio de otros idiomas al momento de reclutar, ya que no se cuenta con suficientes candidatos bilingües en el mercado laboral, así como los desafíos de encontrar personas que tengan disponibilidad de horario, el pago de salarios, los requisitos que cada puesto exige, entre otros; como la escasa oferta de candidatos calificados para la industria hotelera en el país.

Selección de personal

Se entiende como selección de personal: al proceso que procura prever a los solicitantes que tendrán éxito en el hotel si se les contrata. Realizando una elección dependiendo de las necesidades requeridas para el cargo.

16. ¿Cuenta el hotel con un proceso de selección de personal estructurado?

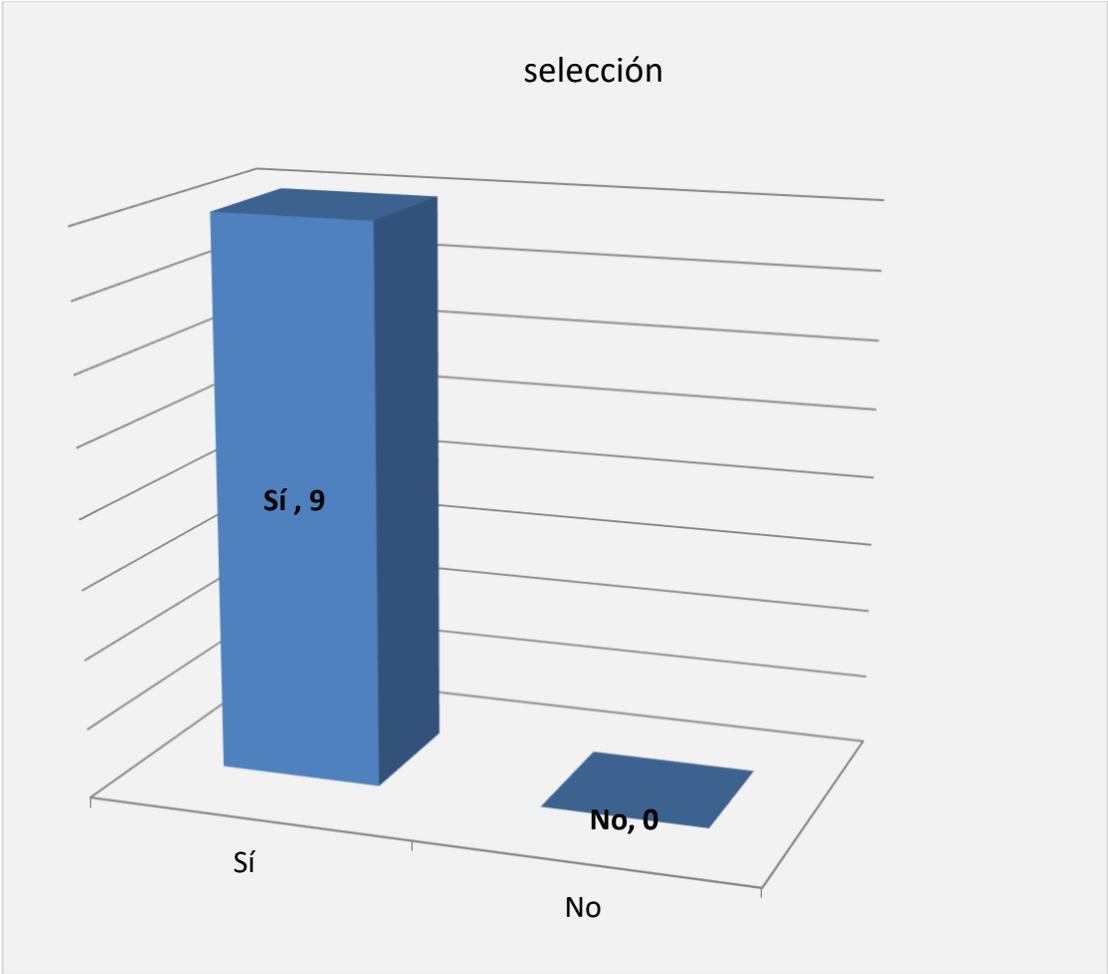


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Del total de los encuestados, 8 respondió que sí realiza un proceso de selección el cual cuenta con una estructura definida para dicho asunto.

17. ¿Es importante para la selección de personal, contratar a personas con valores similares a los de la organización?

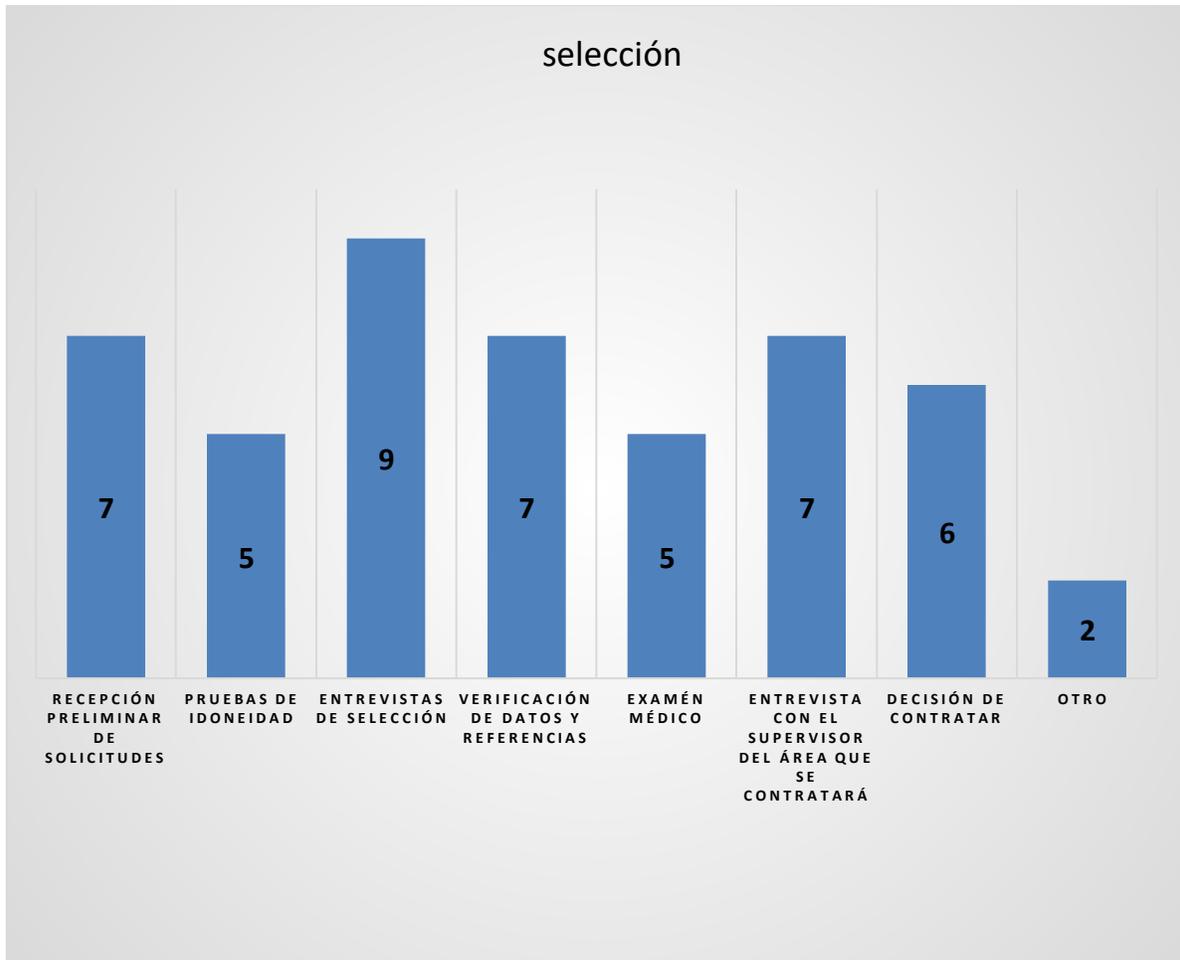


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Es indudable que para todos los hoteles es fundamental que sus futuros colaboradores tengan valores similares a los que la organización profesa.

18. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?

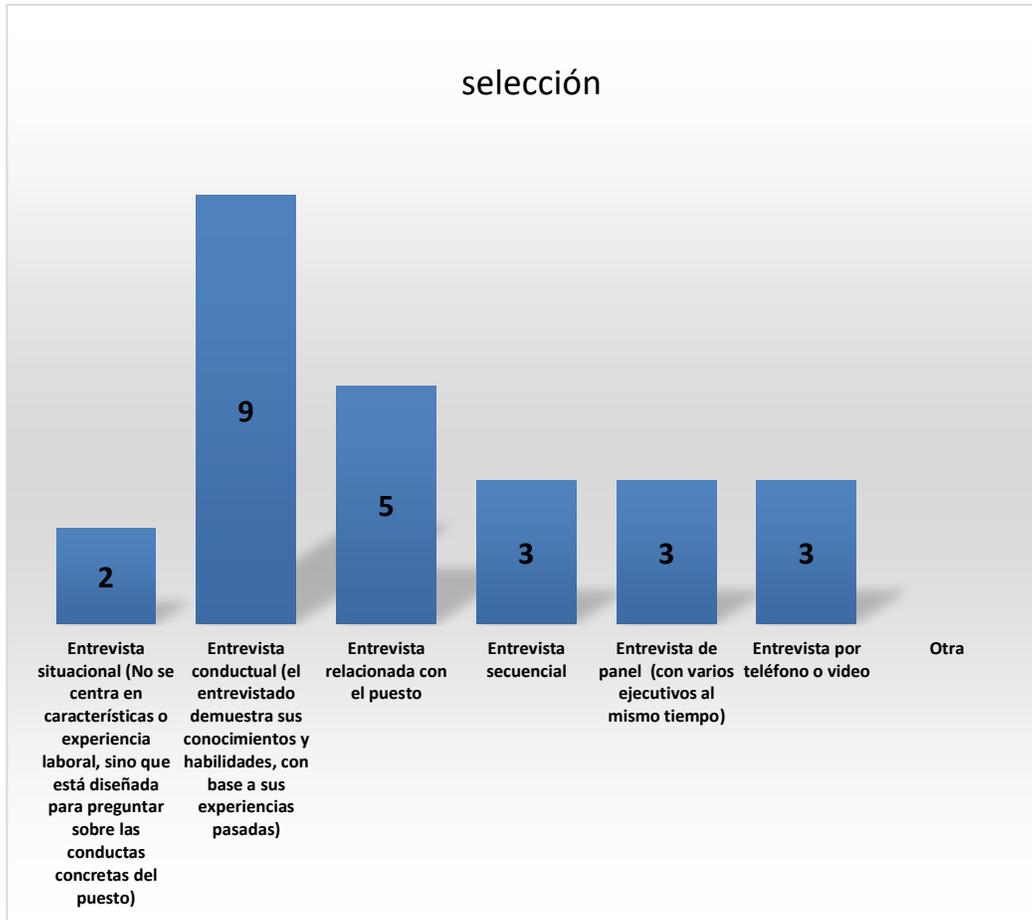


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

En la gráfica anterior se aprecia que todos los hoteles realizan las entrevistas de selección. Los gerentes manifestaron que sí cumplen con la recepción de solicitudes, pruebas de idoneidad, verificación de datos, la entrevista con el supervisor del área, examen médico, decisión de contratar. Los procesos varían en este caso debido a que no en todos los puestos es necesario cumplir con todos los pasos. En otros casos los hoteles llevan a cabo pruebas prácticas y de honestidad.

19. ¿Qué tipo de entrevista utiliza para seleccionar al personal del hotel?

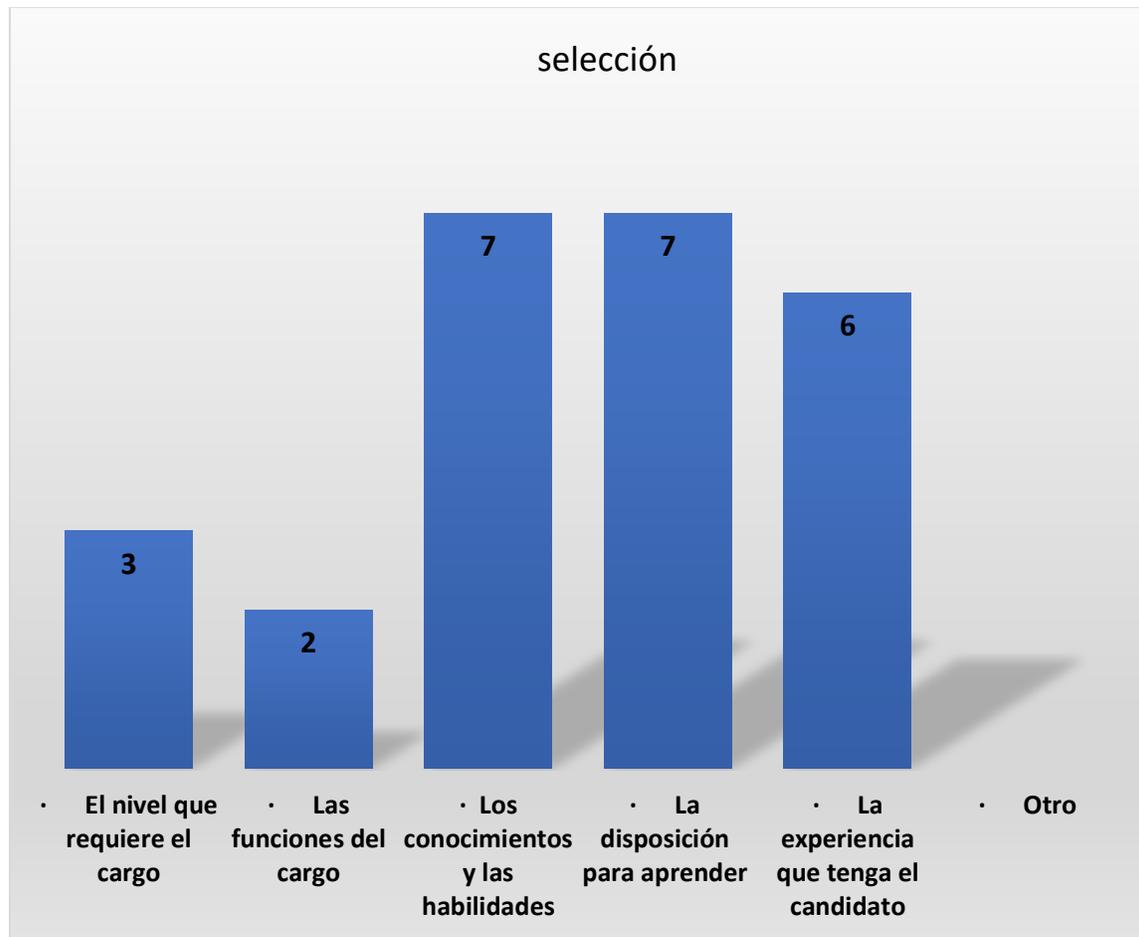


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

En la gráfica anterior se observa que el 100% de los hoteles realiza la entrevista conductual, lo cual es coherente con el tipo de industria, en donde los entrevistados los gerentes manifestaron que también realizan las otras entrevistas (situacional, de panel, secuencial, relacionada al puesto y situacional), el tipo prueba que se realice estará determinada dependiendo el puesto que se esté solicitando en el hotel.

20. ¿Qué criterios son esenciales para identificar a los candidatos adecuados?



Fuente: Propia (2018)

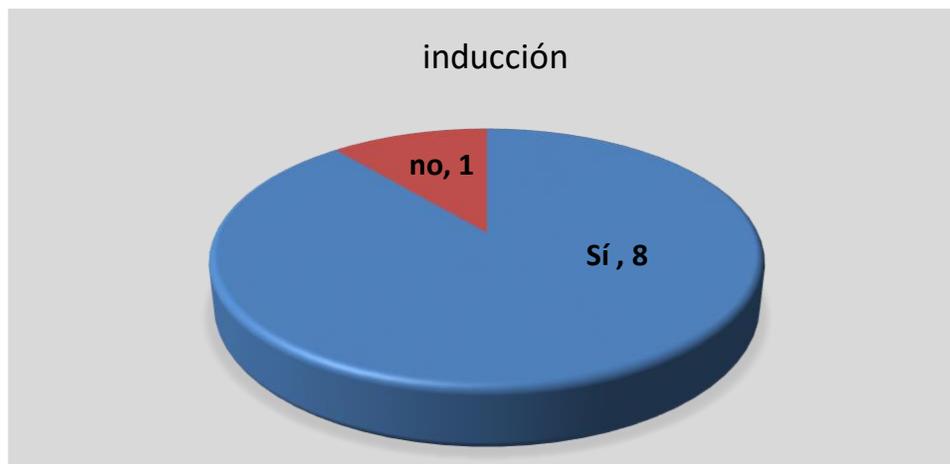
Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Se puede observar que los principales criterios que los hoteles toman en cuenta para seleccionar al candidato adecuado son los conocimientos y las habilidades que la persona posee, así como la disposición que éste tenga.

Inducción

Se entiende por inducción: método eficaz para acelerar la socialización y lograr que los nuevos empleados conozcan y contribuyan de manera positiva al hotel.

21. ¿Cuenta con manuales de inducción al hotel para empleados nuevos?

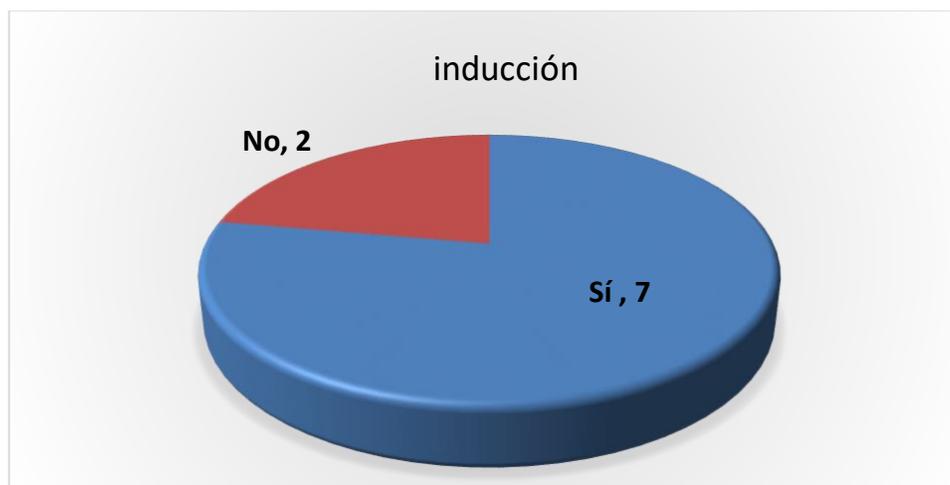


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

El 87% de hoteles, sí cuenta con manuales de inducción al hotel para nuevos empleados.

22. ¿Cuenta con manuales de inducción al cargo para empleados nuevos?

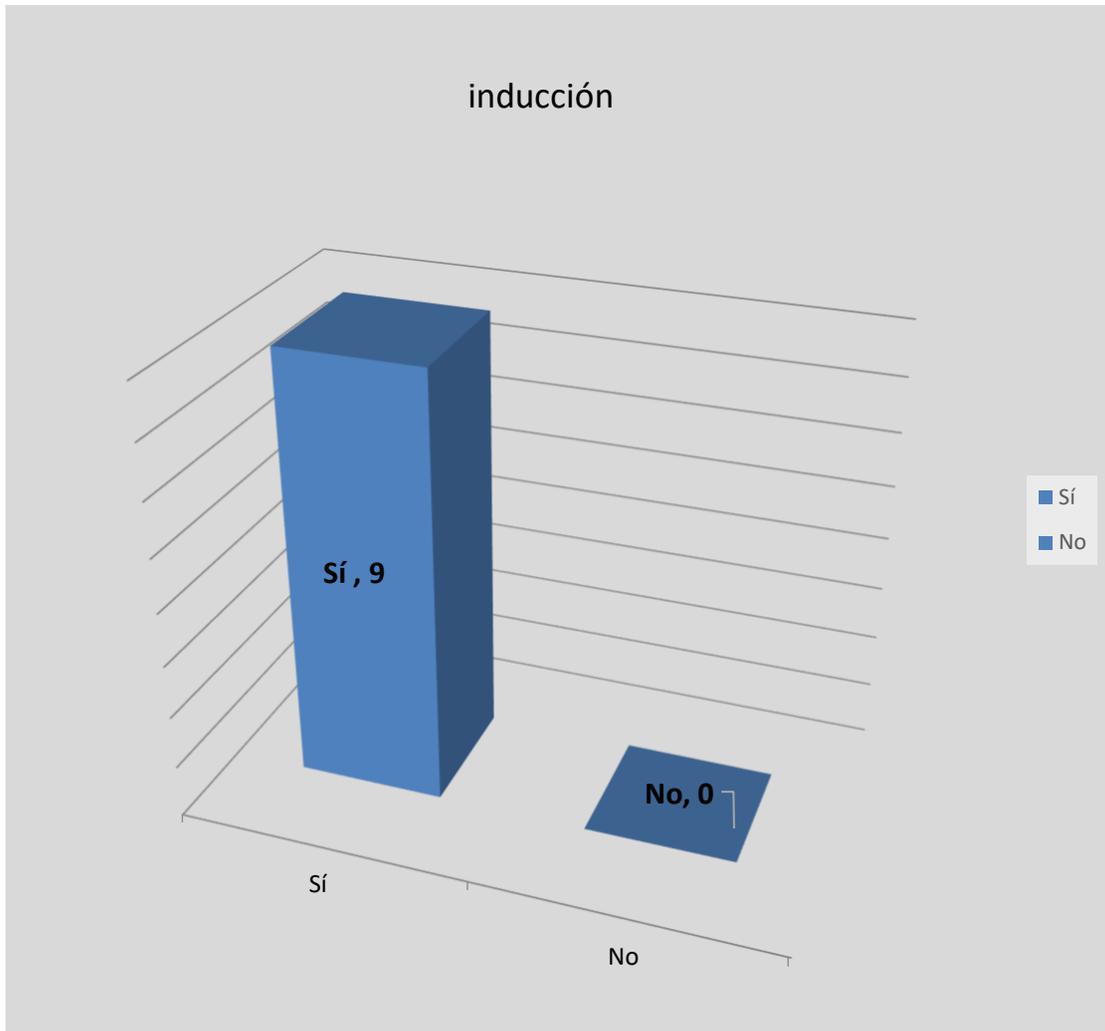


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

El 75% de los hoteles encuestados, sí cuenta con manuales de inducción al cargo.

23. ¿Cada vez que se contrata a un nuevo empleado pasa por un proceso de inducción al hotel?

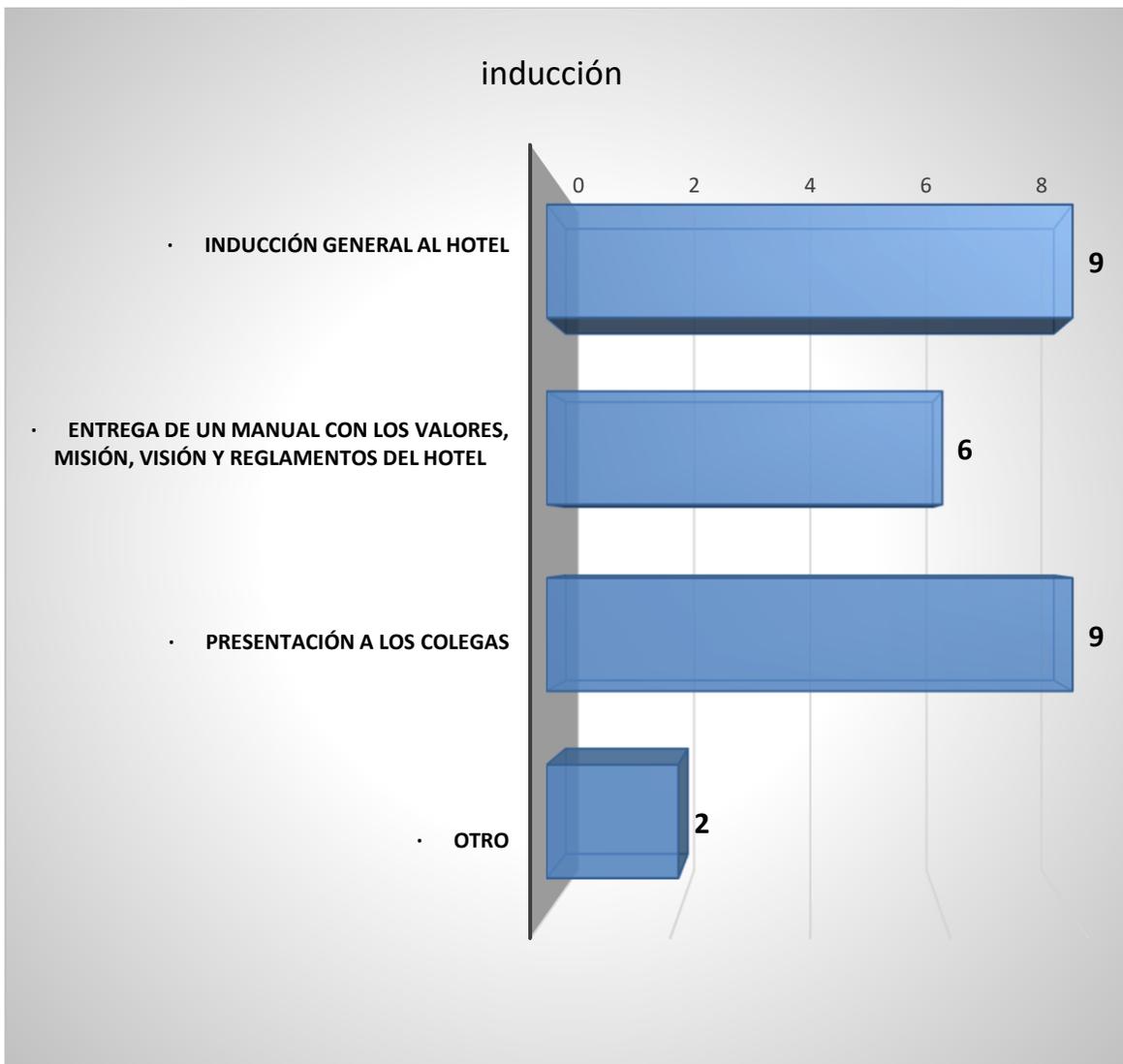


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Se puede apreciar, que el 100% de los hoteles sí realiza inducción al hotel para nuevos empleados.

24. Si su respuesta es sí, ¿cuál es el proceso de inducción al hotel?

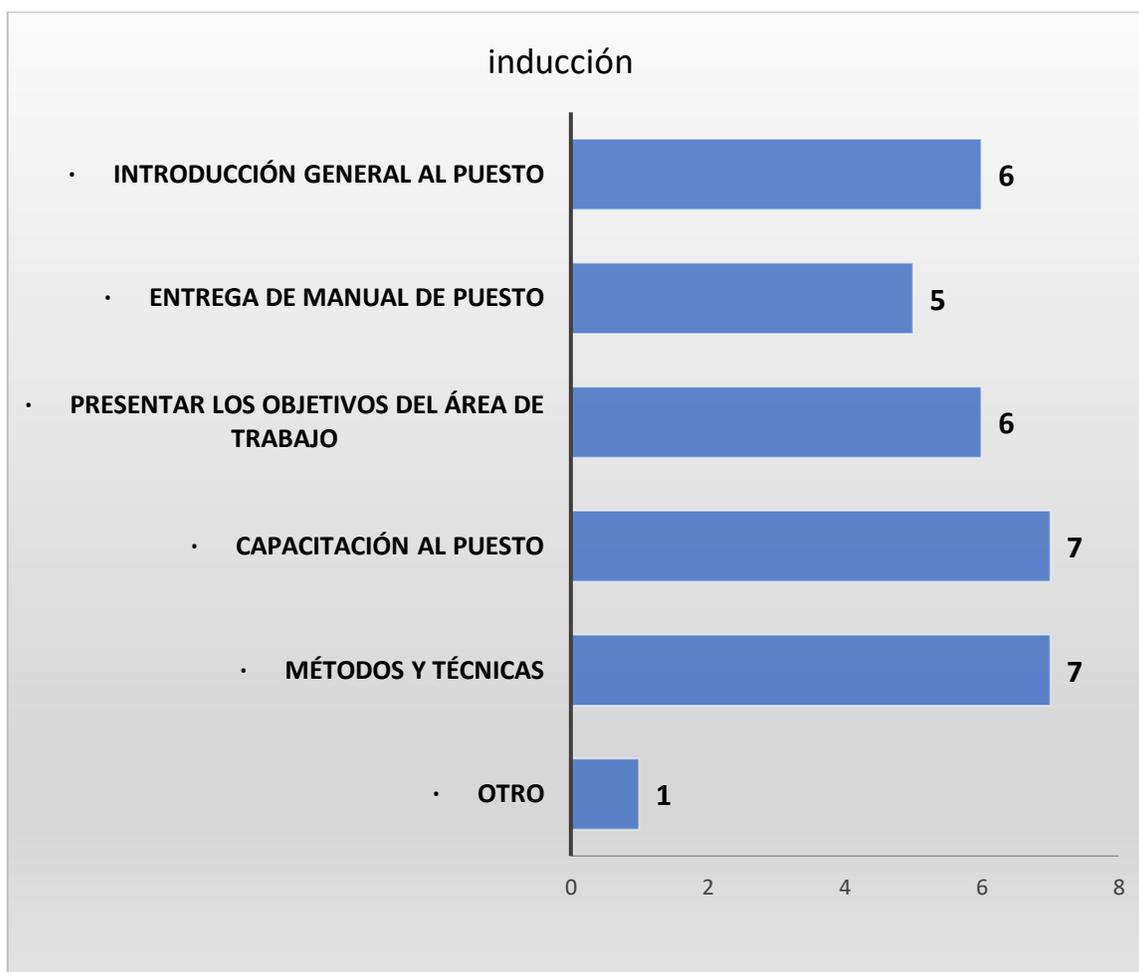


Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

Del total de los hoteles encuestados, el 100% sí realiza el proceso de inducción general al hotel, así como presentación a los colegas. Algunos hoteles también entregan un manual con los valores, misión, visión y reglamentos entre otros procesos como recorrido al hotel y “*daily affirmation*”.

25. ¿En qué consiste es el proceso de inducción al cargo?



Fuente: Propia (2018)

Base: 9 gerentes de hoteles 5 estrellas

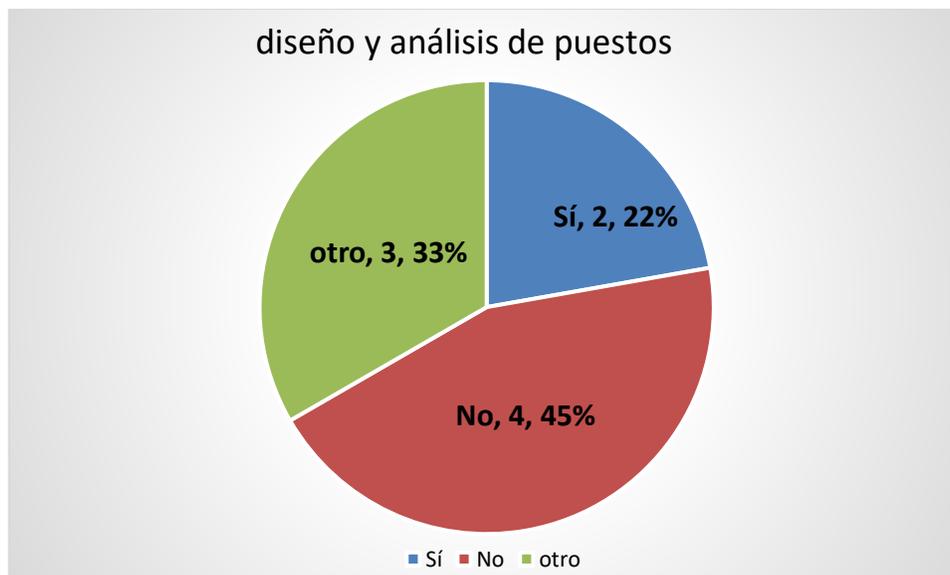
Se observa que los hoteles de 5 estrellas sí realizan procesos de inducción al cargo, siendo los más utilizados los métodos y técnicas, la capacitación al puesto y la inducción general. Pese a que también se utiliza la presentación de objetivos del área de trabajo, la entrega de manual. Entre otros procesos, los gerentes de recursos humanos manifiestan que la inducción al cargo dependerá mucho del tipo de tarea para el que se contrate a el colaborador, ya que existen plazas en las que se requiere inducción muy específica en la industria hotelera

Cuestionario para gerente de recursos humanos de hotel

1. Categoría del hotel: 4 Estrellas
2. Zona: 9, 10 y Amatlán
3. Persona entrevistada: 6 gerentes
4. Puesto: recursos humanos

Diseño y análisis de puestos

5. ¿El hotel cuenta con un analista de puestos?

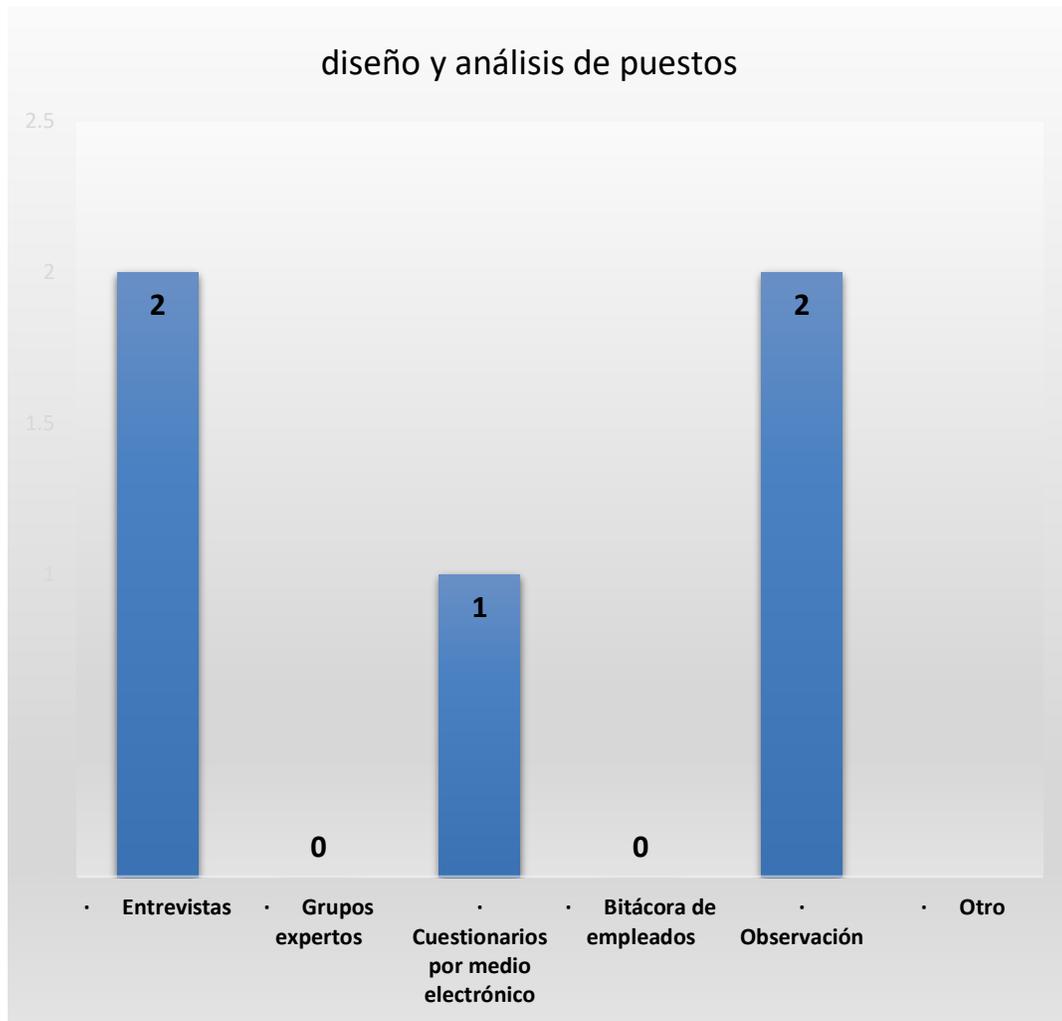


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Se puede observar que en la mayoría de hoteles de 4 estrellas no cuentan con un analista de puestos. Solamente 2 gerentes revelaron contar con analista de puestos. Algunos hospedajes acuden a otros métodos para realizar este proceso utilizando datos históricos de los perfiles que tenían anteriormente, por opiniones de los empleados, con apoyo de los gerentes del área en el que se esté analizando el puesto y con el apoyo de estudiantes universitarios los cuales realizan prácticas en el alojamiento.

6. ¿Qué herramientas utiliza el analista de puesto para obtener información que le servirá en el diseño y análisis de puestos?

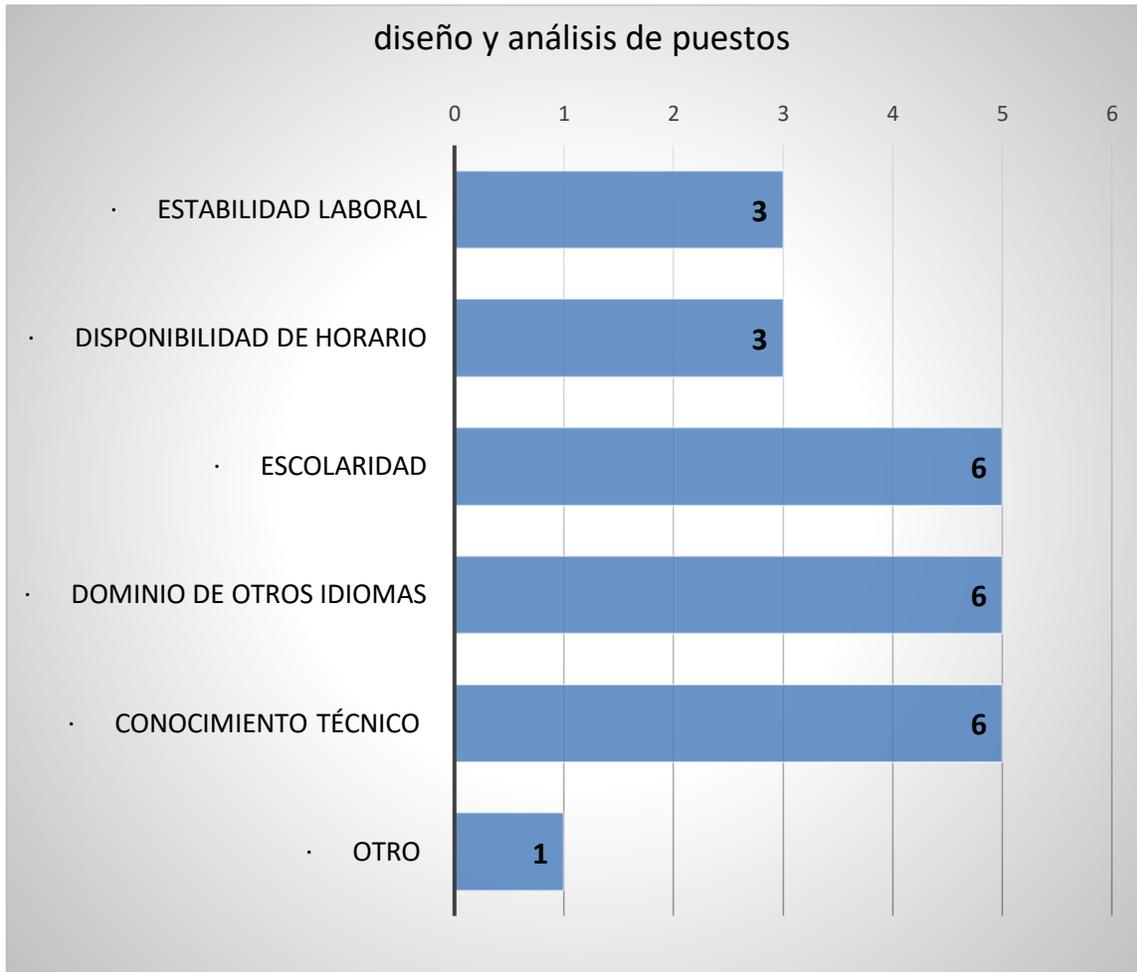


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Se puede observar que la mayoría de hoteles de 4 estrellas obtiene información para diseñar y analizar puestos por medio de la técnica de la observación y de la entrevista.

7. Qué criterios toma en cuenta para el perfil del puesto?



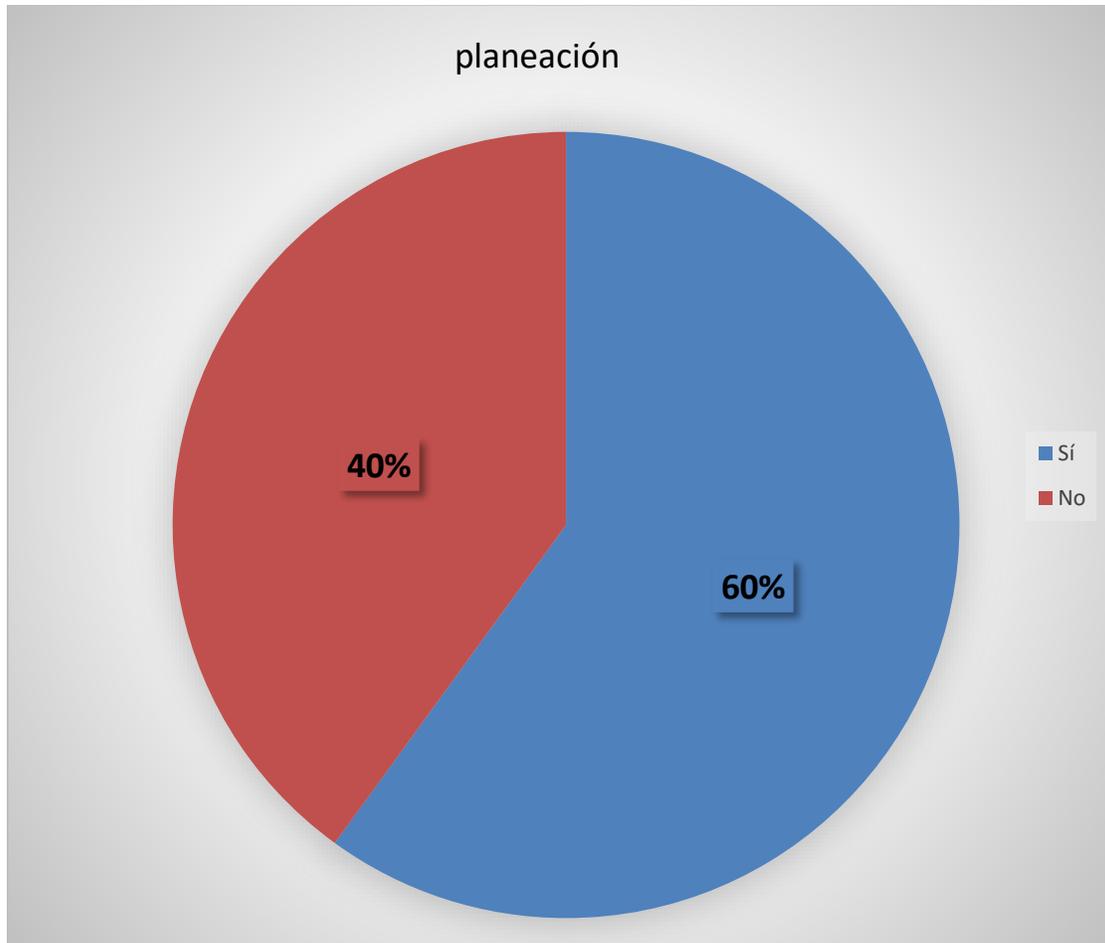
Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

En la gráfica se observa, que al 100% de los hoteles de 4 estrellas los criterios que más les interesan para el perfil del puesto son la escolaridad, el dominio de otros idiomas y el conocimiento técnico, entre otros los gerentes buscan una buena actitud del candidato

Planeación

8. ¿El hotel realiza planeación del recurso humano?

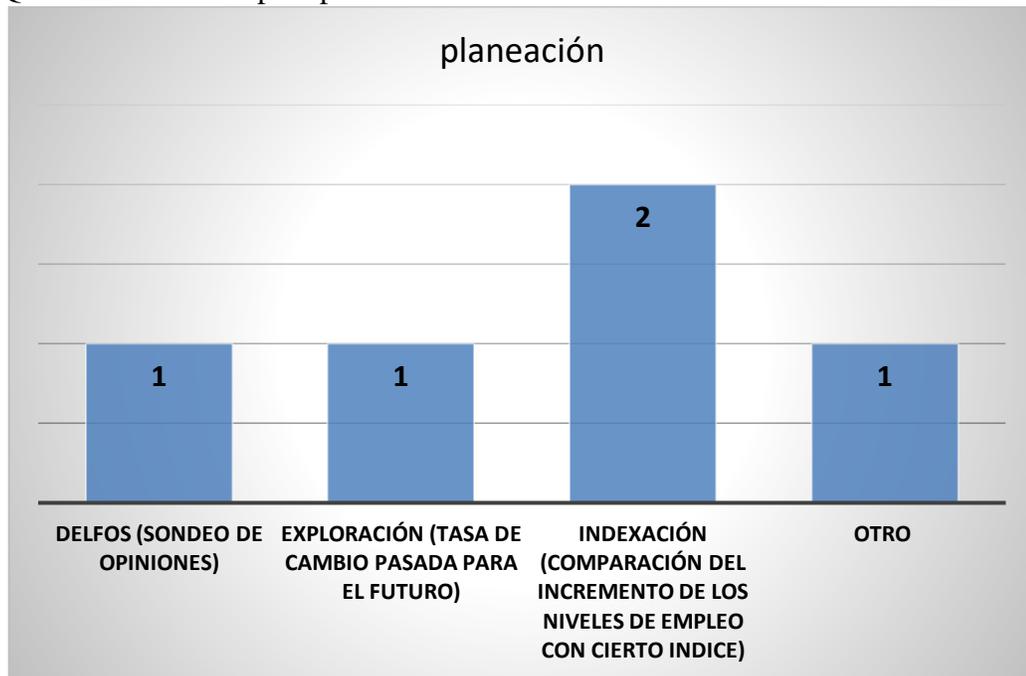


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Se puede apreciar, que la mayoría de hoteles de 4 estrellas sí realizan planeación del recurso humano, siendo estos el 75% de los encuestados.

9. ¿Qué técnicas utiliza para planificar la demanda de recurso humano en el hotel?

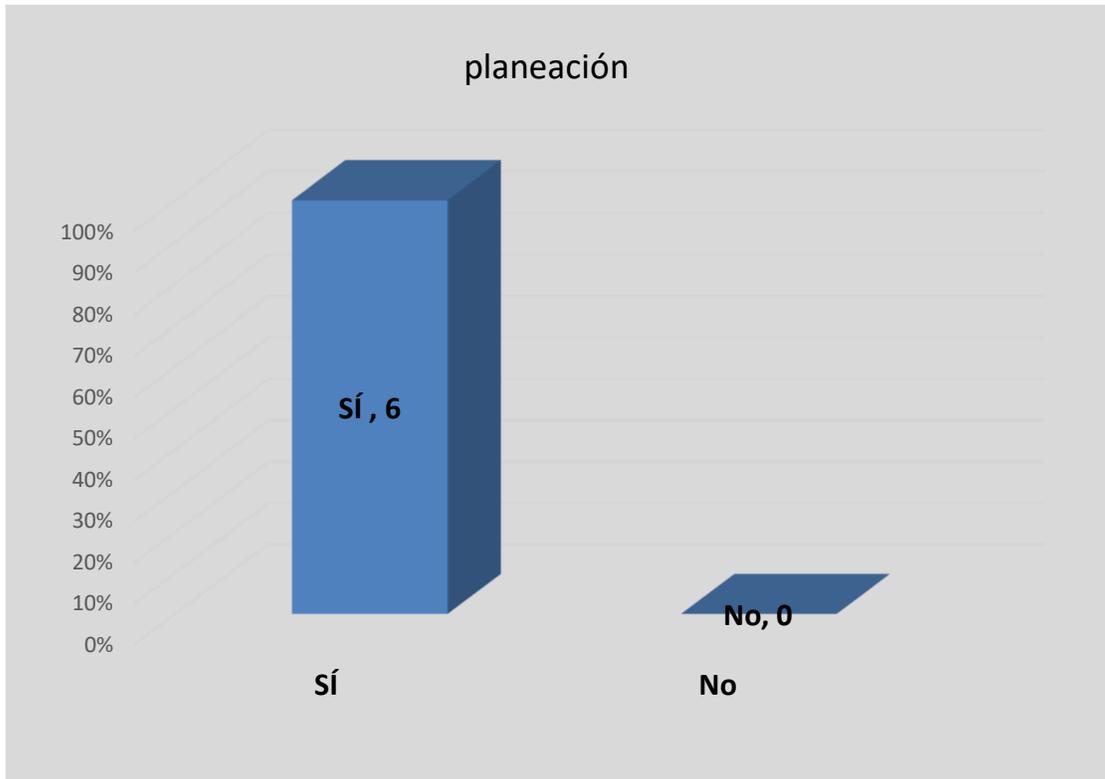


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

En la gráfica se observa que las técnicas utilizadas para planificar la demanda de recurso humano en hoteles 4 estrellas es principalmente la indexación, entre otros como la rotación de personal.

10. ¿Realiza una guía de personal adecuado a las necesidades de recurso humano?
(Resumen de habilidades y conocimientos de cada empleado, para estimar de manera adecuada el potencial de la fuerza de trabajo)



Fuente: Propia (2018)

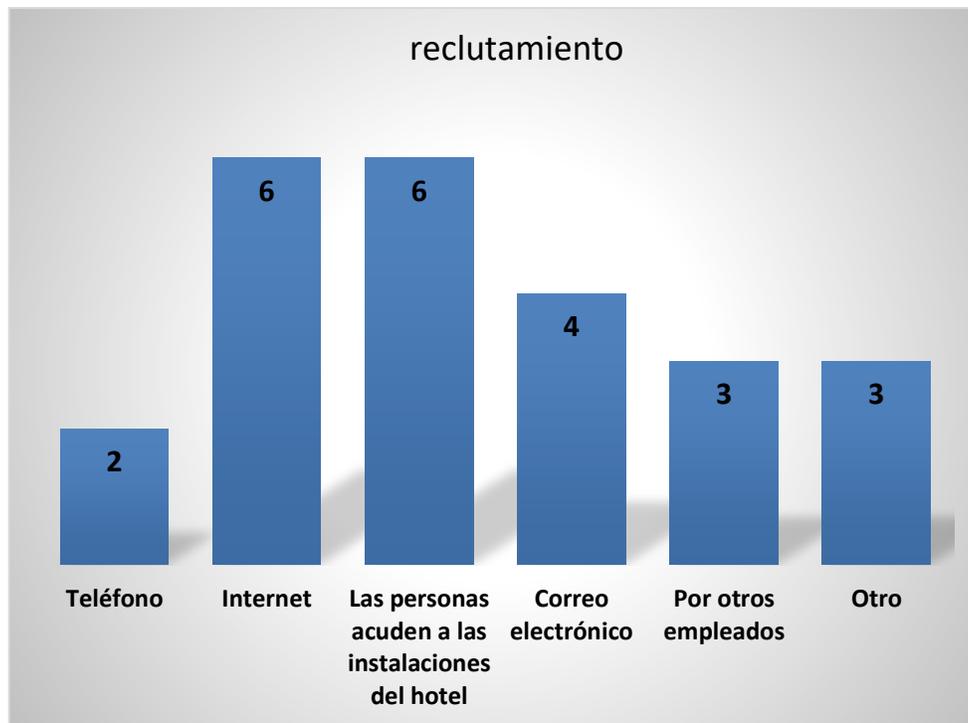
Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

El 100% de los hoteles encuestados sí realiza una guía de personal que incluye los conocimientos y habilidades necesarios para estimar el potencial de la fuerza de trabajo.

Reclutamiento

Se entiende como reclutamiento de personal: a la búsqueda de capital humano para la empresa.

11. ¿Por qué medio recibe solicitudes de empleo?

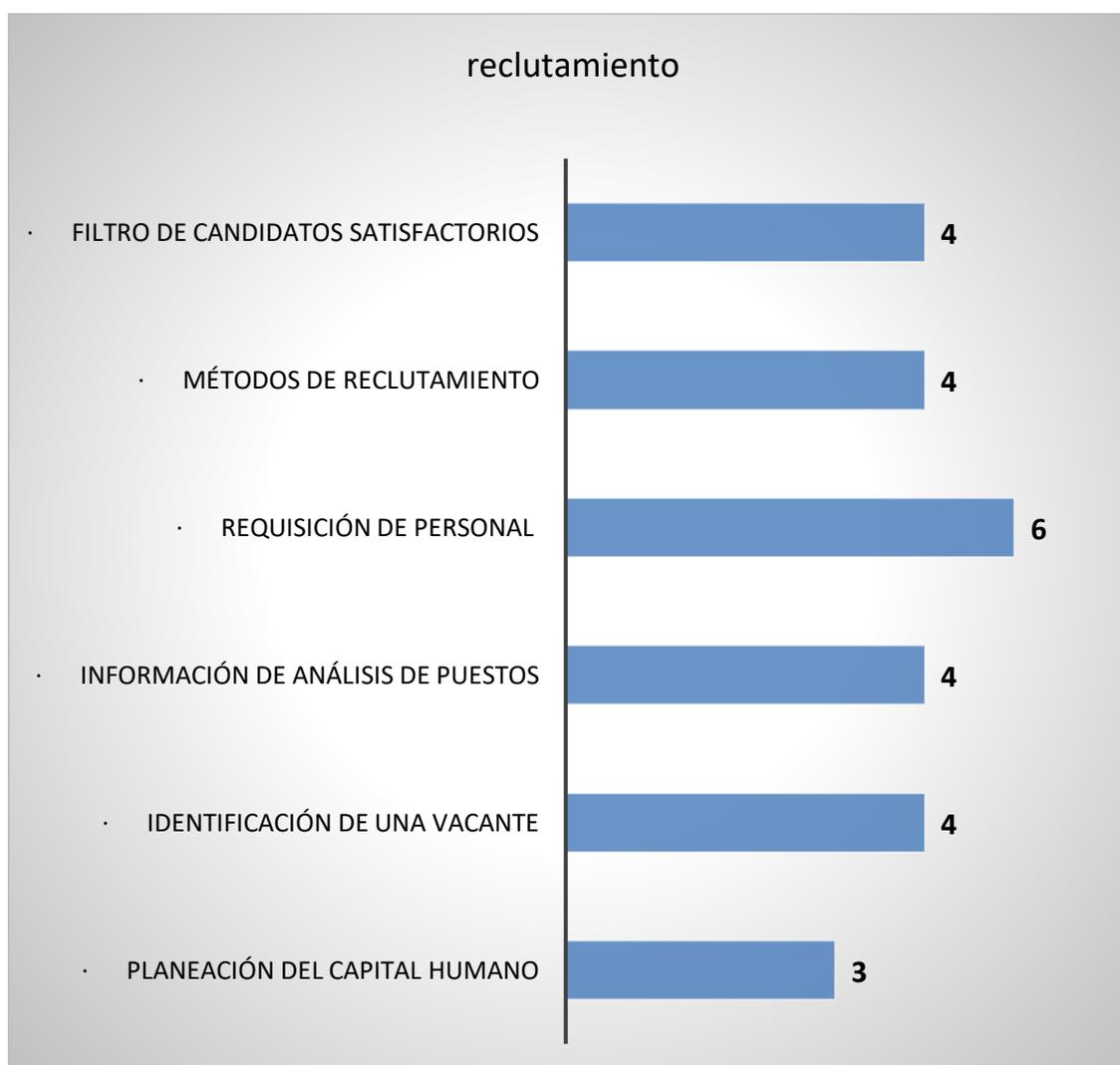


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Es evidente que la mayoría de hoteles recibe solicitudes de empleo por medio de internet en el *website* del hotel o páginas como computrabajo, así como también las personas que acuden a las instalaciones a solicitar empleo en la mayoría. No obstante, los hoteles también reciben solicitudes por teléfono, por otros empleados y otros medios mencionados por los gerentes fue la base de datos con la que cuenta el hotel, anuncios en prensa libre y alianzas con centros educativos.

12. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal del hotel?

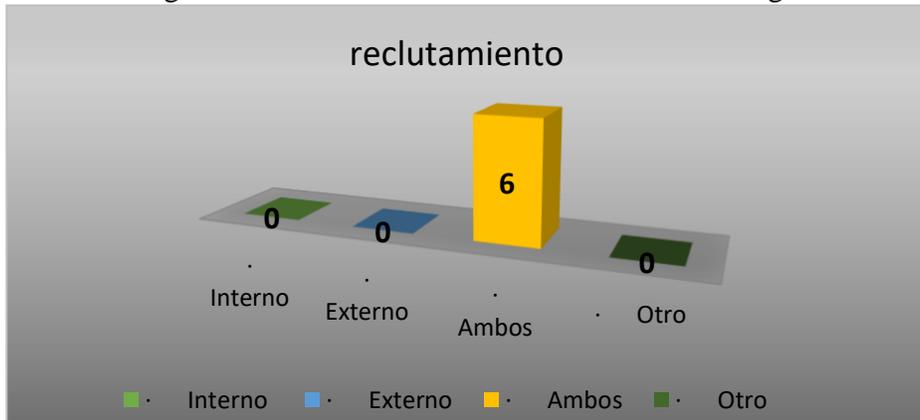


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

En la gráfica anterior, se puede observar que todos los hoteles realizan el proceso de reclutamiento. El 100% de encuestados gerentes encuestados realiza la requisición de personal como primer paso, seguido de la identificación de una plaza vacante continuando con la información necesaria para el análisis del puesto, los métodos de reclutamiento, el filtro de candidatos satisfactorios y la planeación respectivamente.

13. ¿Cuándo hay una plaza libre, toman en cuenta primero a las personas que ya laboran dentro de la organización o buscan directamente contratar a alguien externo?



Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

El 100% de hoteles de 4 estrellas toma en cuenta a las personas tanto dentro como fuera de la organización al momento de contar con una plaza libre.

14. ¿Qué fuentes de reclutamiento externo utiliza?

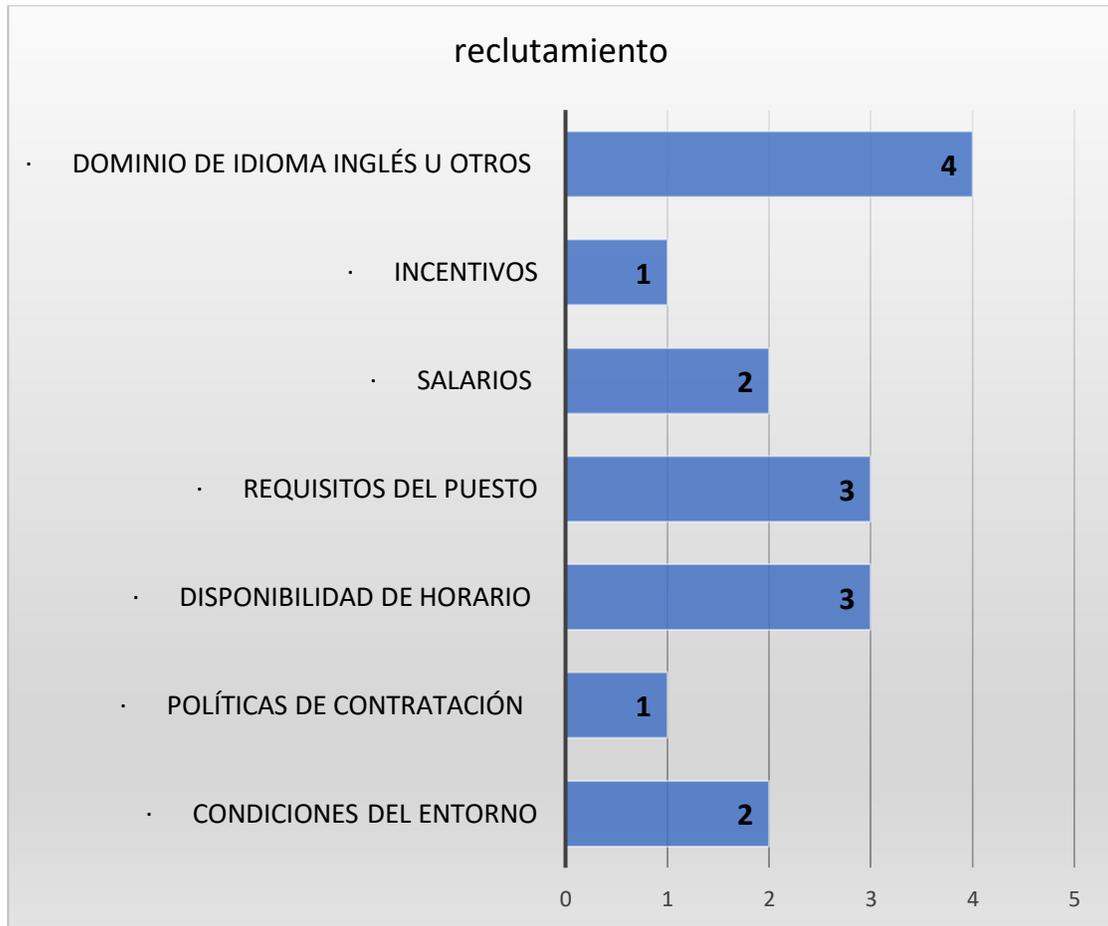


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Las principales fuentes de reclutamiento externo utilizadas por los hoteles son los colegios, institutos y universidades, así como el 80% recurre a las agencias reclutadoras para captar personas.

15. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes para el gerente de recursos humanos?



Fuente: Propia (2018)

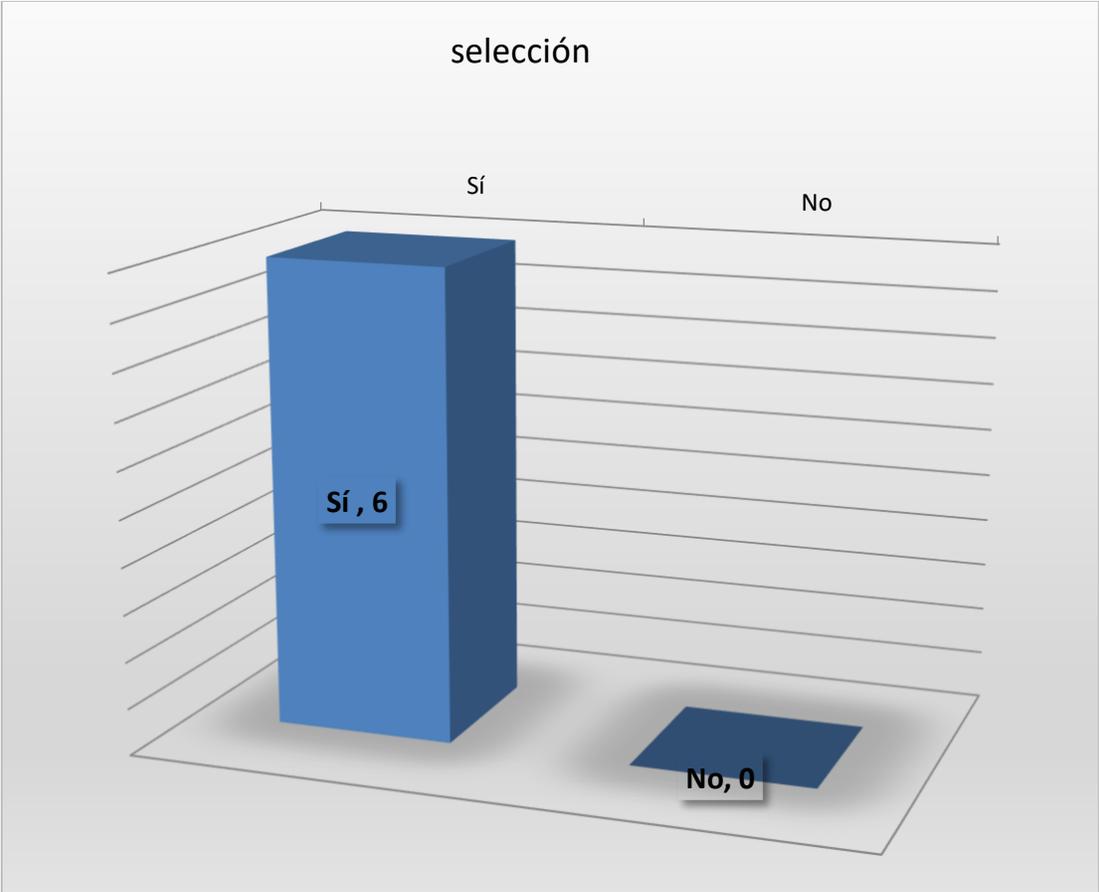
Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Es evidente que el mayor desafío para los hoteles es el dominio de otros idiomas al momento de reclutar personal, ya que no se cuenta con suficientes candidatos bilingües en el mercado laboral, así como encontrar candidatos con disponibilidad de horario y que cumplan con los requisitos del puesto.

Selección de personal

Se entiende como selección de personal: al proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito en el hotel si se les contrata, haciendo una elección, dependiendo de las necesidades requeridas para el cargo.

16. ¿Cuenta el hotel con un proceso de selección de personal estructurado?

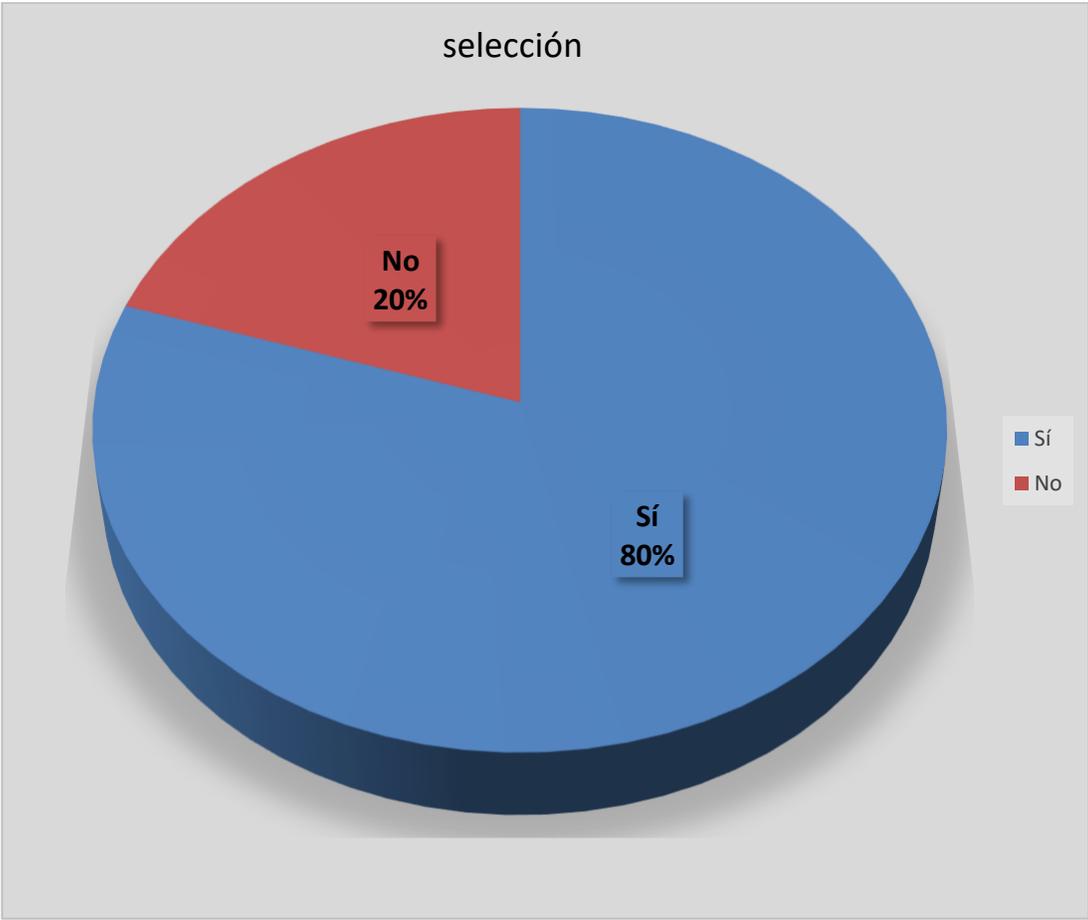


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Del total de los encuestados, el 100% sí realiza un proceso de selección de personal estructurado.

17. ¿Es importante para la selección de personal, contratar a personas con valores similares a los de la organización?

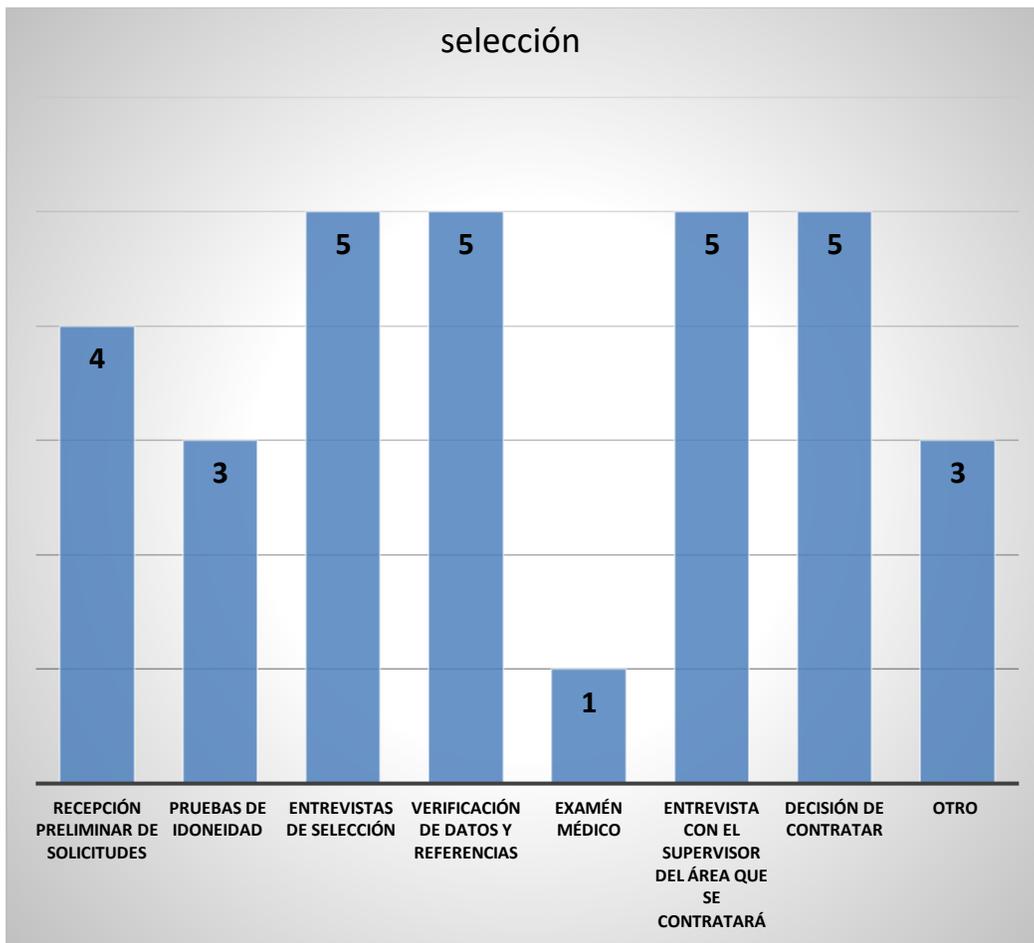


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Del total de encuestados, para el 80% sí es importante que, al momento de seleccionar personal nuevo, las personas tengan valores similares a los de la organización.

18. ¿Cuál es el proceso de selección de personal?

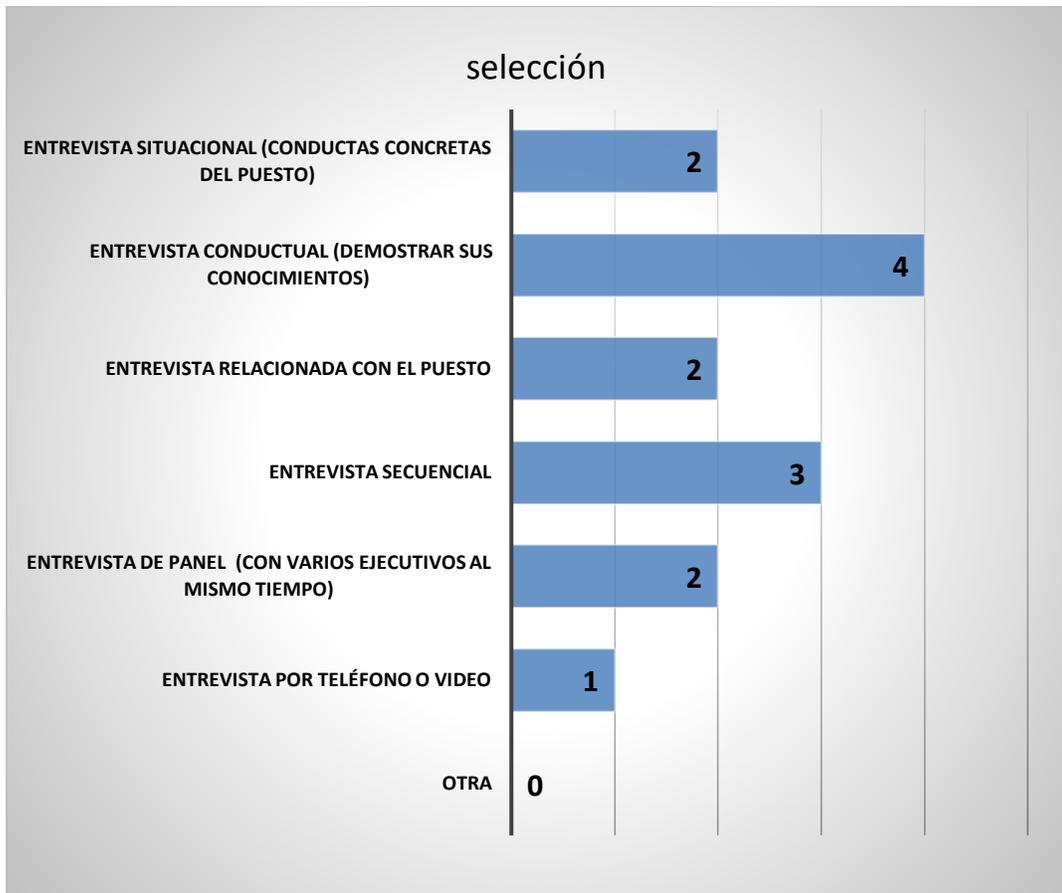


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

En la gráfica anterior se aprecia que todos los hoteles realizan las entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, entrevista con el supervisor del área que se contratará y tomar la decisión de contratar. En otros casos los hoteles realizan pruebas prácticas, de honestidad, psicométricas y específicas para el puesto.

19. ¿Qué tipo de entrevista utiliza para seleccionar al personal del hotel?

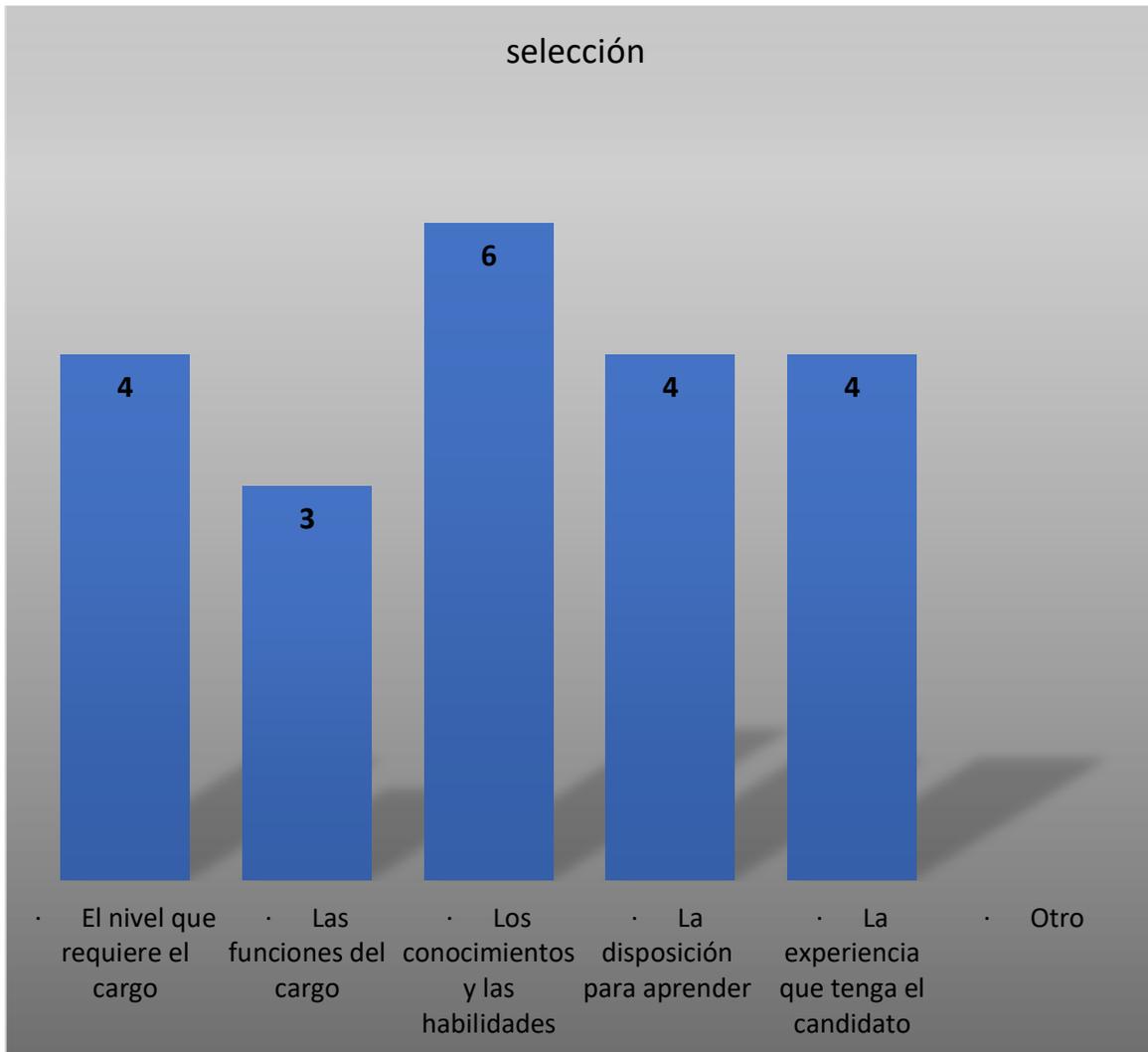


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

En la gráfica anterior se observa que la mayoría de los hoteles realiza la entrevista conductual, lo cual es coherente con el tipo de industria, ya los entrevistados necesitan demostrar sus conocimientos y habilidades para poder ser seleccionados, así como también la entrevista secuencial.

20. ¿Qué criterios son esenciales para identificar a los candidatos adecuados?



Fuente: Propia (2018)

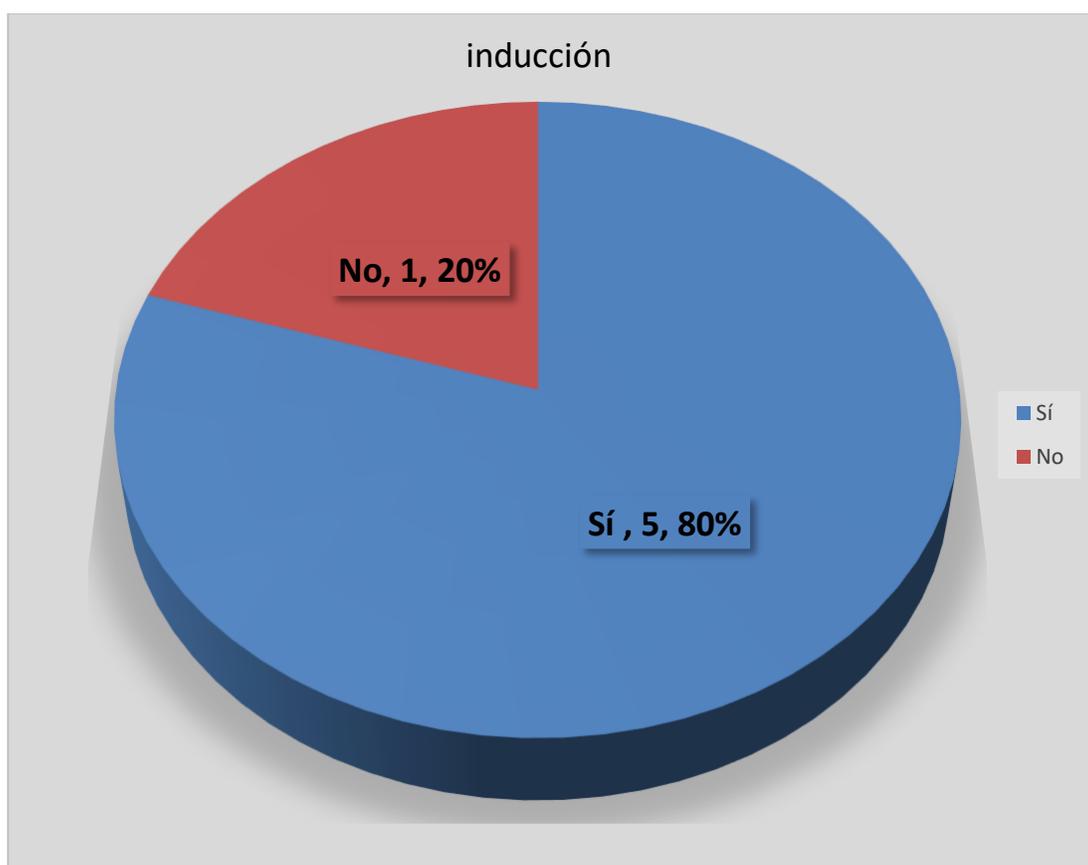
Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

La gráfica anterior muestra que los criterios más importantes son los conocimientos y las habilidades, el nivel que requiere el cargo y la disposición para aprender.

Inducción

Se entiende por inducción: método eficaz para acelerar la socialización y lograr que los nuevos empleados conozcan y contribuyan de manera positiva al hotel.

21. ¿Cuenta el hotel con manuales de inducción al hotel para empleados nuevos?

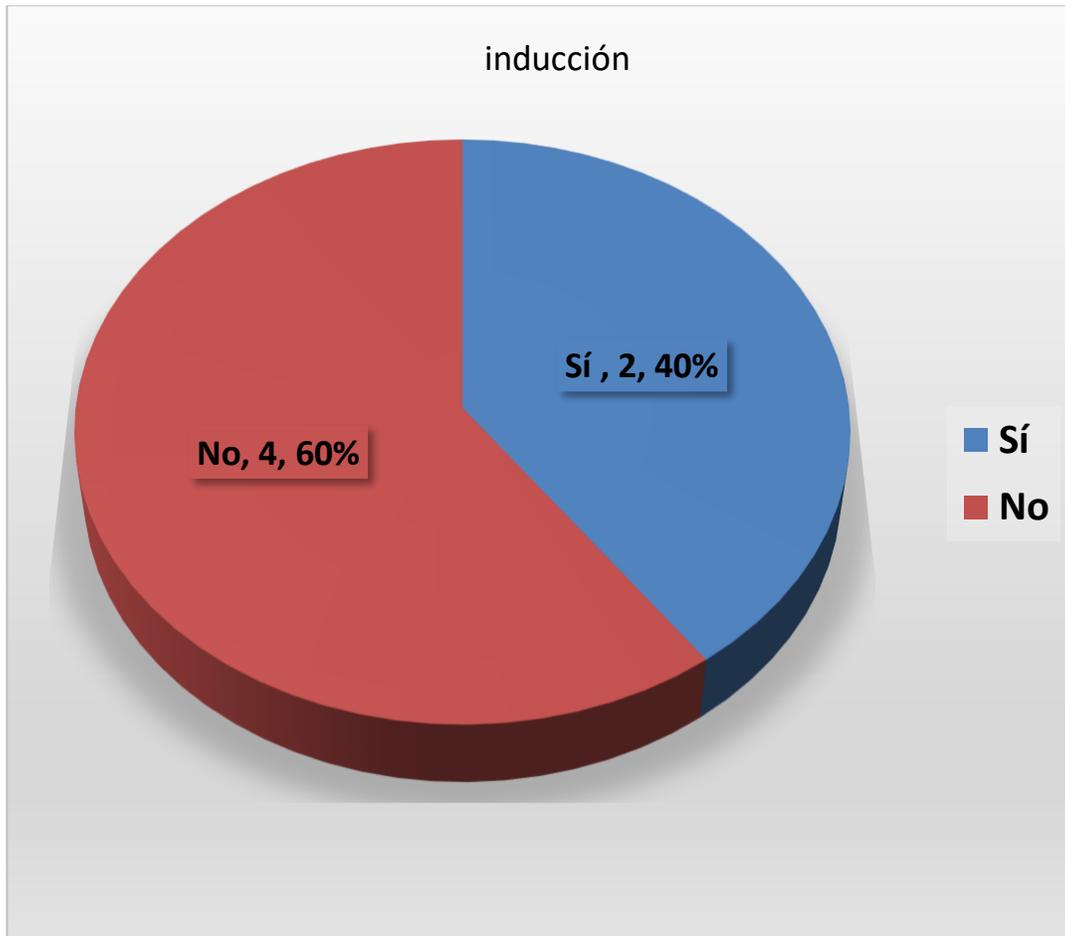


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

El 80% de hoteles sí cuenta con manuales de inducción al hotel para nuevos empleados.

22. ¿Cuenta con manuales de inducción al cargo para empleados nuevos?

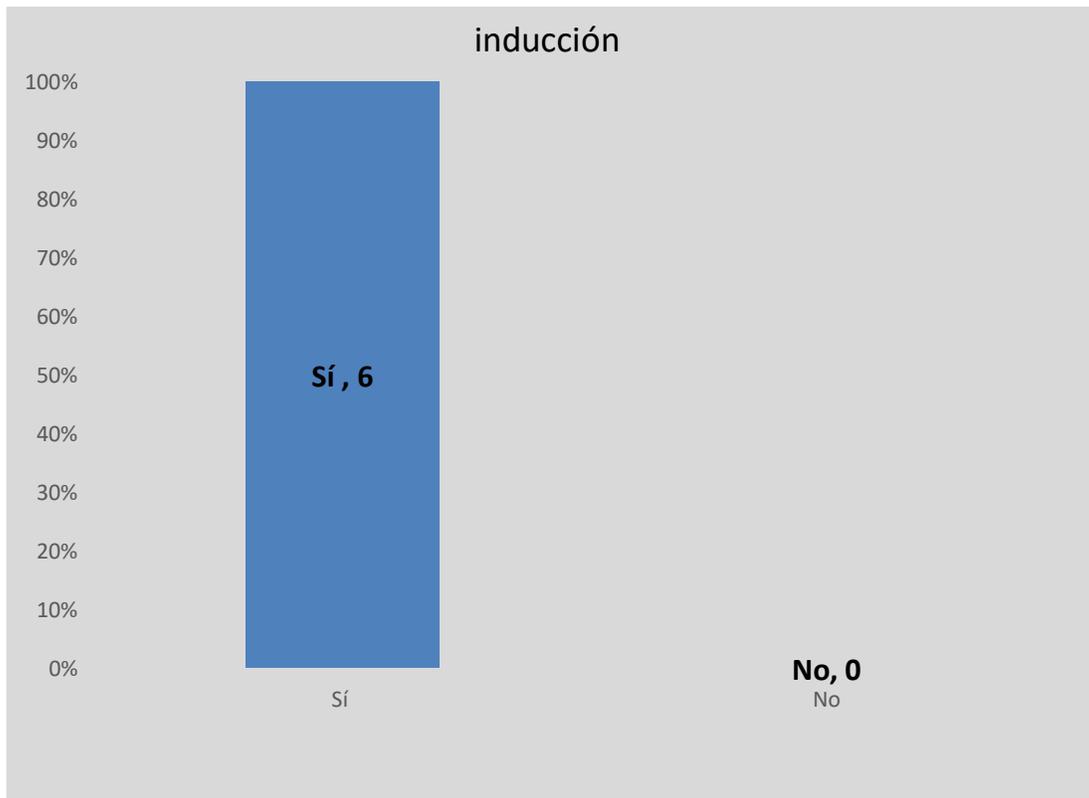


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Solamente el 40% de los hoteles encuestados sí cuenta con manuales de inducción al cargo.

23. ¿Cada vez que se contrata a un nuevo empleado pasa por un proceso de inducción al hotel?

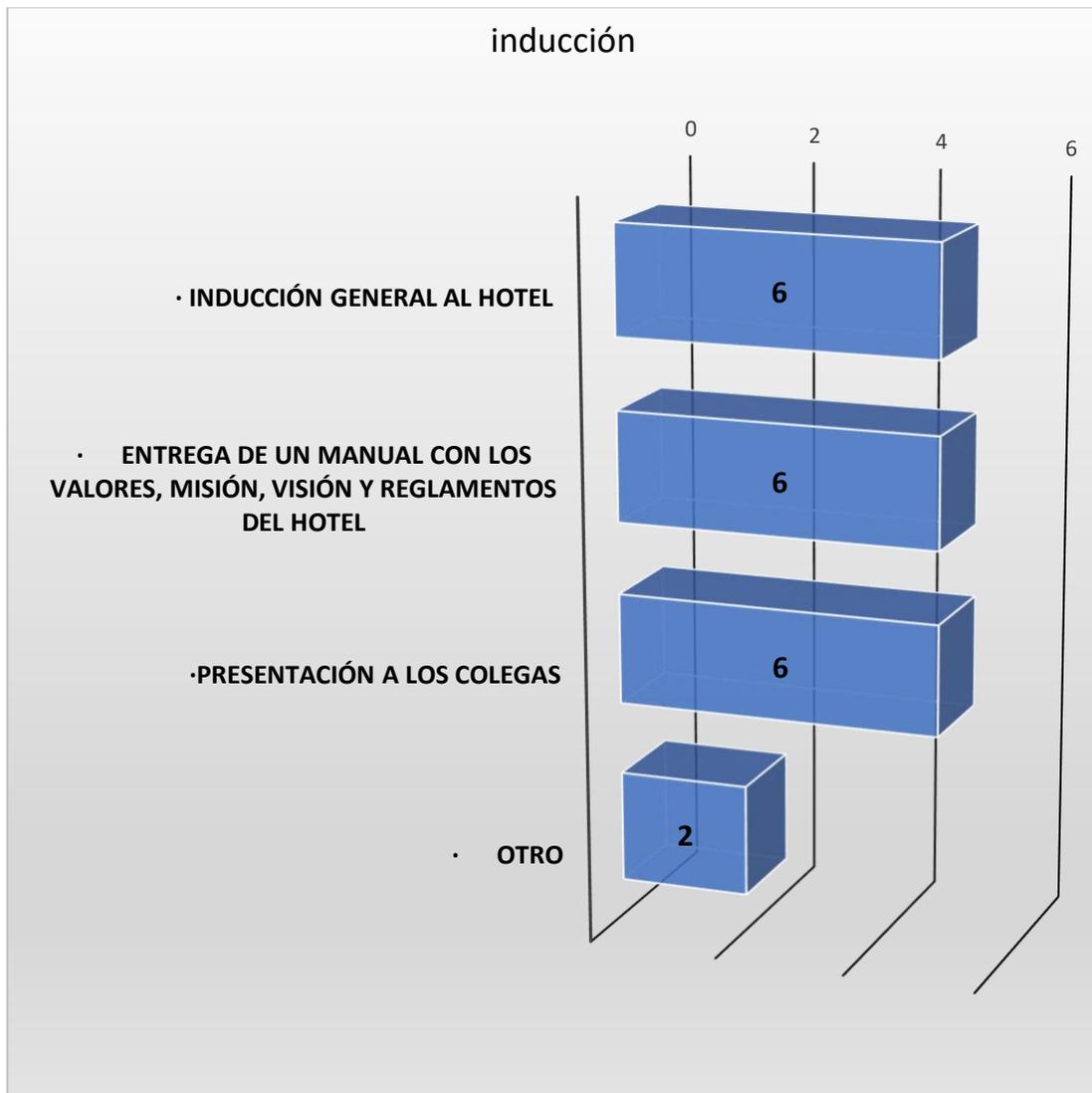


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Se puede apreciar que el 100% de los hoteles sí realiza inducción al hotel para nuevos empleados.

24. Si su respuesta fue sí, ¿cuál es el proceso de inducción al hotel?

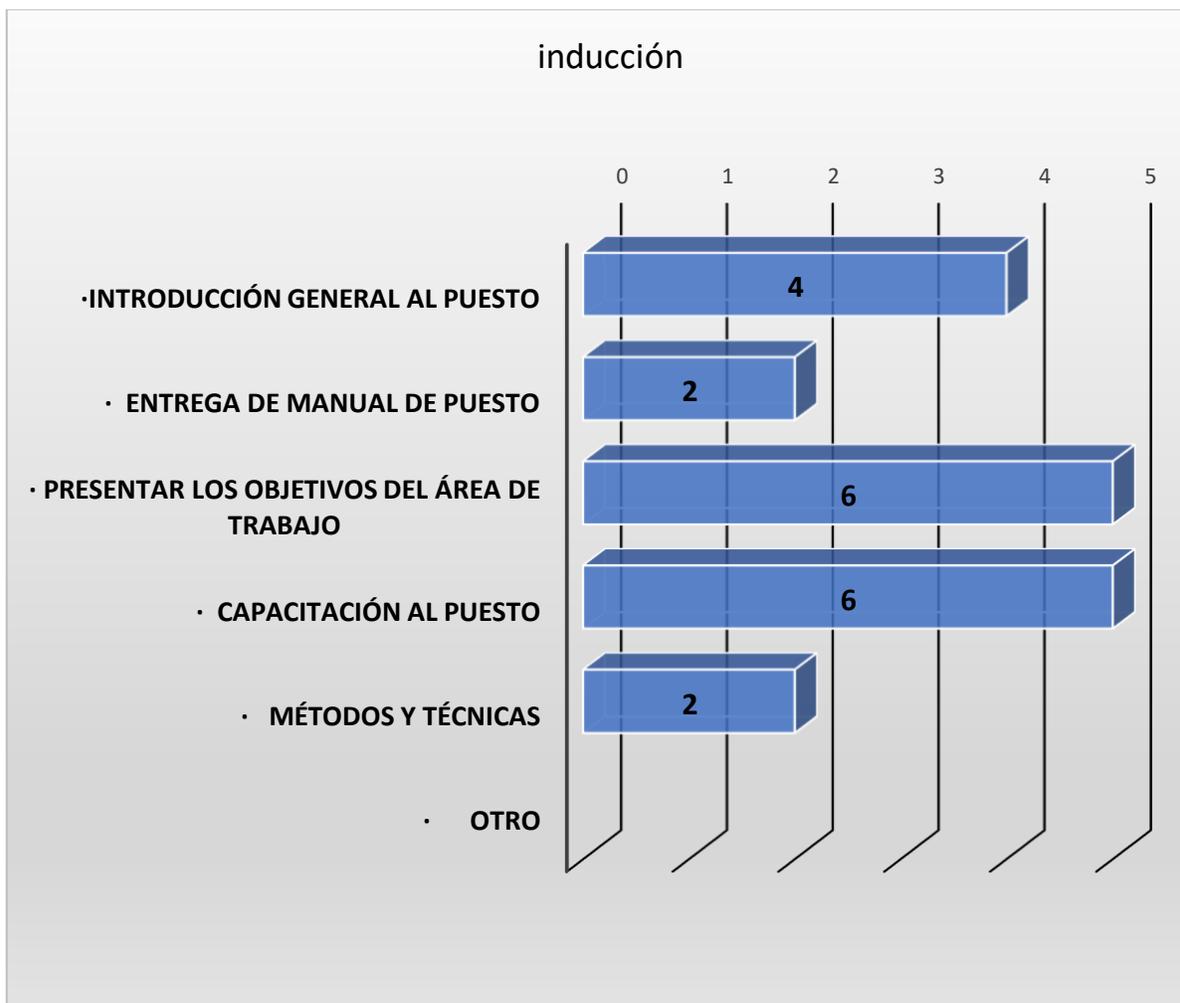


Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Del total de los hoteles encuestados, el 100% sí realiza el proceso de inducción general al hotel, así como presentación a los colegas y la entrega de un manual con valores, misión y visión. Algunos realizan otros procesos como dar un recorrido por las instalaciones del hotel, inducción sobre prevención de riesgo, inducción sobre salud y seguridad e inducción sobre rutas de evacuación y funciones específicas.

25. ¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?



Fuente: Propia (2018)

Base: 6 gerentes de hoteles 4 estrellas

Del total de los hoteles encuestados, el 100% sí realiza la presentación de los objetivos del área de trabajo y la capacitación de las labores. A pesar de que todos cuentan con procesos de inducción al cargo, los cuales también incluyen la introducción general al puesto y en un número menor de hoteles la entrega de manual y la presentación de métodos y técnicas.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS SEGÚN LA CATEGORÍA DEL HOTEL

Diseño y análisis de puestos

¿El hotel cuenta con un analista de puestos?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Sí	2	6
No	4	3
otro	3	0
Total general	9	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se observa que en el caso de los hoteles de 5 estrellas la mayoría de gerentes entrevistados contestaron que sí cuentan con un analista de puestos, en comparación con los hoteles de 4 estrellas que solamente 2 cuentan con analista.

¿Cómo el analista de puestos obtiene información para hacer el análisis y diseño de puestos?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Otro		1
Bitácora de empleados	0	0
Cuestionarios por medio electrónico	1	2
Entrevistas	2	5
Grupos expertos	0	1
Observación	2	4
Total general	5	13

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente la manera más común de obtener información para analizar y diseñar puestos en hoteles de 4 y 5 estrellas coinciden entre sí, siendo estas por medio de entrevistas y observación.

¿Qué criterios toma en cuenta para el perfil del puesto?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Conocimiento técnico	6	4
Disponibilidad de horario	3	4
Dominio de otros idiomas	6	5
Escolaridad	6	5
Estabilidad laboral	3	3
Otro	1	1
Total general	25	22

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se puede observar que en el caso de hoteles de 4 estrellas los criterios más importantes son el conocimiento técnico, el dominio de otros idiomas y la escolaridad. En caso de los hoteles de 5 estrellas los criterios más importantes son el dominio de otros idiomas y la escolaridad, lo cual es preocupante, ya que en ambos casos los gerentes de recursos humanos no hay un número considerable de gerentes que esté tomando en cuenta la estabilidad laboral, lo cual puede implicar en rotación de personal.

Planeación de recursos humanos

¿El hotel realiza planeación del recurso humano?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	2	3
Sí	4	6
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente que en ambos casos los hoteles tanto de 4 y 5 estrellas sí realizan planeación de recurso humano.

¿Qué técnicas utiliza para planificar la demanda de recurso humano en el hotel?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Delfos (opiniones)	1	0
Exploración (tasa de cambio)	1	4
Indexación (comparación)	2	1
Otro		4
Total general	4	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Los hoteles de 4 estrellas, solamente 4 hoteles de los 6 encuestados respondieron que sí realizan planeación y las técnicas utilizadas son en la mayoría la indexación y en menor número Delfos y exploración. En hoteles de 5 estrellas la mayoría de ellos utiliza la exploración y otros métodos.

¿Realiza una guía de personal de acuerdo a las necesidades de recurso humano? (resumen de habilidades y conocimientos de cada empleado, para estimar de manera adecuada el potencial de la fuerza de trabajo)

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	0	3
SÍ	6	6
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente que todos los hoteles de 4 estrellas cuentan con una guía de personal, para tener claro el perfil de puesto, lo cual es coherente contar con un listado de habilidades y conocimientos requeridos, ya que son pocos los hoteles de esta categoría que cuentan con una persona para analizar el puesto. En el caso de 5 estrellas en la mayoría de hoteles también cuentan con una guía de personal.

RECLUTAMIENTO

¿Por qué medio recibe solicitudes de empleo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Correo electrónico	4	6
Internet	6	6
Las personas acuden a las instalaciones del hotel	6	6
Otro	3	2
Por otros empleados	3	4
Teléfono	2	3
Total general	24	27

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿Por qué medio aplico al cargo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Otro	0	2
Acudió a las instalaciones	7	3
Correo electrónico	1	2
Internet	3	6
Por otros empleados	2	9
Tel	1	1
Total general	14	23

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se puede observar que tanto los gerentes como los empleados de los hoteles de 4 estrellas han manifestado que la forma más común de reclutar personas en esta categoría es por medio de acudir a las instalaciones del hotel. En cuanto a los hoteles de 5 estrellas la mayoría de colaboradores manifestó haber aplicado por medio de otros empleados, pero los gerentes manifestaron realizar reclutamiento por correo electrónico, internet y personas que acuden a las instalaciones que posiblemente conocieron sobre la plaza vacante por otros empleados que ya laboran en el hotel.

Proceso de reclutamiento

¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal del hotel? (pasos)

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Filtro de candidatos satisfactorios	4	6
Identificación de una vacante	4	7
Información de análisis de puestos	4	5
Métodos de reclutamiento	4	6
Otro	4	3
Planeación del capital humano	3	3
Requisición de personal	6	9
Total general	29	39

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿Cuáles fueron los pasos que realizó al aplicar en el hotel?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Le solicitaron su papelería	7	10
Lleno una solicitud de empleo	12	18
Realizaron una entrevista preliminar	8	15
Total general	27	43

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se puede observar que en el reclutamiento de los hoteles de 4 y 5 estrellas la mayoría de ellos empiezan con el proceso de requisición de personal, pero todos utilizan los procesos antes descritos para reclutar personas. En cuanto a los empleados se observa que la tendencia de los procesos utilizados tanto en los hoteles de 4 y 5 estrellas es la misma siendo el proceso más utilizado llenar una solicitud de empleo, seguido de realizar una entrevista preliminar y solicitar su papelería.

¿Cuándo hay una plaza libre, toman en cuenta primero a las personas que ya laboran dentro de la organización o buscan directamente contratar a alguien externo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
· <u>Ambos</u>	<u>6</u>	<u>4</u>
· Externo	0	1
· Interno	0	3
· Otro		
Total general	6	8

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se considera que, en ambas categorías de hotel, al momento de reclutar personas para una nueva plaza vacante ambas toman en cuenta a las personas tanto externas como internas.

Fuentes de reclutamiento

¿Qué fuentes de reclutamiento externo utiliza?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Competidores y otras empresas	2	2
Agencias reclutadoras	3	3
<u>Colegios, institutos y universidades</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
INTECAP	3	3
Otros	2	6
Total general	15	19

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿Por qué medios se enteró de la plaza vacante?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Agencias reclutadoras	1	0
Anuncio de prensa	1	1
INTECAP	0	2
Otras empresas	0	1
Otro	3	4
<u>Por amigos</u>	<u>8</u>	<u>12</u>
Total general	13	20

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es patente que las principales fuentes de reclutamiento de los gerentes de recursos humanos de ambas categorías de hotel son por medio de colegios, institutos y universidades. En el caso de los empleados manifestaron que en ambos casos que el medio que más utilizan para enterarse de plazas vacantes es por medio de amigos.

¿Cuáles son los desafíos con más frecuencia para el gerente de recursos humanos?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
· Condiciones del entorno	2	2
· <u>Disponibilidad de horario</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
· <u>Dominio de idioma inglés u otros</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
· Incentivos	1	2
· Otro	2	1
· Políticas de contratación	1	1
· <u>Requisitos del puesto</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
· <u>Salarios</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
Total general	20	21

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Tanto los gerentes de 4 y 5 estrellas manifestaron que el principal desafío es encontrar a personas con dominio de inglés y otros idiomas, así como hallar individuos que llenen los requisitos que el puesto necesita, salarios y la disponibilidad de horario en una industria en la cual se trabaja 24 horas.

selección

¿Cuenta el hotel con un proceso de selección de personal estructurado?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	0	1
Sí	6	8
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

En ambas categorías los gerentes de recursos humanos revelaron contar con procesos estructurados con los pasos a seguir al momento de seleccionar al nuevo colaborador.

¿Es importante para la selección de personal, contratar personas con valores similares a los de la organización?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	1	0
Sí	5	9
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se puede notar que para los gerentes de recursos humanos es importante que el nuevo colaborador tenga valores similares a los de la organización.

¿Cuál es el proceso de selección de personal?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Decisión de contratar	5	6
Entrevista con el supervisor del área que se contratará	5	7
<u>Entrevistas de selección</u>	<u>5</u>	<u>9</u>
Examen médico	1	5
Otro	3	2
Pruebas de idoneidad	3	5
Recepción preliminar de solicitudes	4	7
Verificación de datos y referencias	5	7
Total general	31	48

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿Cuándo fue seleccionado como candidato, pasó por el siguiente proceso?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
<u>Entrevista con el supervisor del área que se contratará</u>	<u>9</u>	<u>12</u>
Entrevistas de selección	6	13
Examen médico	1	4
Otro	1	
Pruebas de idoneidad (instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y el puesto)	3	11
Verificación de datos y referencias	5	10
Total general	25	50

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente que en el proceso de selección todos los hoteles realizan una entrevista para tomar la decisión de contratar, se puede observar que tanto gerentes de recursos humanos como los empleados manifestaron haber realizado entrevistas.

¿Qué tipo de entrevista utiliza para seleccionar al personal del hotel? (puede seleccionar más de 1)

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
<u>Entrevista conductual (demostrar sus conocimientos)</u>	4	9
Entrevista por teléfono o video	1	3
Entrevista de panel (con varios ejecutivos al mismo tiempo)	2	3
Entrevista relacionada con el puesto	2	5
Entrevista secuencial	3	3
Entrevista situacional (conductas concretas del puesto)	2	2
Otra	0	
Total general	14	25

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente que en ambas categorías los hoteles el tipo de entrevista que más realizan es la conductual, ya que es importante en la industria hotelera contratar a personas que sí cuenten con los conocimientos y habilidades que el puesto requiere. En el caso de los hoteles de 5 estrellas también toman en cuenta la entrevista relacionada con el puesto, entrevista secuencial, de panel y por teléfono según el puesto requerido. En los hoteles de 4 estrellas los gerentes revelaron que realizan entrevista secuencial, situacional, de panel y relacionada con el puesto.

Criterios de selección

¿Qué criterios son esenciales para identificar a los candidatos adecuados?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Las funciones del cargo	3	2
El nivel que requiere el cargo	4	3
La disposición para aprender	4	7
La experiencia que tenga el candidato	4	6
<u>Los conocimientos y las habilidades</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
Otro		
Total general	21	25

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿Por qué criterios cree usted que lo seleccionaron para el cargo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Por el conocimiento de inglés	2	4
<u>Por la disposición para aprender</u>	<u>6</u>	<u>11</u>
Por la experiencia que tiene	5	5
<u>Por las habilidades y conocimientos que posee</u>	<u>5</u>	<u>13</u>
Total general	18	33

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente que los gerentes de ambas categorías buscan que los candidatos que seleccionaran tengan los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, la experiencia en el trabajo y la disposición a aprender, lo cual coincide en ambos casos con la percepción que el empleado tiene, que al momento de haber sido seleccionado fue porque cuenta con habilidades y conocimientos del puesto y la disposición que tiene de aprender.

Inducción

¿Cuenta con manuales de inducción al hotel para empleados nuevos?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	1	1
Sí	5	8
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿El hotel le proporcionó algún manual de inducción cuando lo contrataron?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	5	9
Sí	8	12
Total general	13	21

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

En ambas categorías de hotel la mayoría de gerentes sí cuentan con manuales de inducción al hotel, pero es evidente que no todos los empleados recibieron dichos manuales. Es importante que, si el hotel cuenta con manuales de cualquier tipo, se le proporcione una copia al empleado ya que se puede notar que hay un fallo en la entrega de estos.

¿Cuenta con manuales de inducción al cargo para empleados nuevos?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	4	2
Sí	2	7
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Se nota que en la categoría de 4 estrellas son pocos los hoteles que cuentan con un manual e inducción al cargo, en comparación a los hoteles de 5 estrellas, los cuales en la mayoría de casos sí cuentan con estos.

Inducción al hotel

¿Cada vez que se contrata a un nuevo empleado pasa por un proceso de inducción en el hotel?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	0	0
Sí	6	9
Total general	6	9

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

¿Tuvo inducción al hotel?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	1	2
Sí	12	18
Total general	13	20

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es evidente que todos los hoteles entrevistados cuentan con procesos de inducción al hotel, pero no todos los empleados de ambas categorías recibieron dicha inducción.

Proceso de inducción al hotel

Si respondió sí, ¿Cuál es el proceso de inducción del hotel?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Entrega de un manual con los valores, misión, visión y reglamentos del hotel	6	6
Inducción general al hotel	6	8
Otro	2	2
Presentación a los colegas	6	8
Total general	20	24

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Si respondió sí, ¿Cuál es el proceso de inducción del hotel?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Entrega de un manual con los valores, misión, visión y reglamentos del hotel	4	14
Inducción general al hotel	11	18
Otros	0	0
Presentación a los colegas	8	14
Total general	23	46

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

En ambas categorías los hoteles sí cuentan con procesos estructurados de inducción al hotel en la cual realizan inducción general al hotel, presentar a los colegas, entrega de manuales con los valores, misión, visión y las reglas del hotel, lo cual concuerda con el proceso de inducción al hotel que los empleados manifestaron tener, con lo cual se puede concluir que sí se cumplen dichos procesos.

¿Tuvo inducción al cargo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
No	1	1
Sí	12	20
Total general	13	21

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es ostensible que la mayoría de empleados de ambas categorías sí recibió inducción al cargo al momento de ser contratado en el hotel.

Proceso de inducción al cargo

¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Capacitación al puesto	6	7
Entrega de manual de puesto	2	5
Introducción general al puesto	4	6
Métodos y técnicas	2	7
Otro		1
Presentar los objetivos del área de trabajo	6	6
Total general	20	32

Fuente: entrevista realizada a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Si respondió sí, ¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?

Etiquetas de fila	Suma de 4 estrellas	Suma de 5 estrellas
Capacitación al puesto	2	14
Entrega de manual de puesto	1	10
Introducción general al puesto	10	15
Métodos y técnicas de las funciones que realiza en el cargo	1	11
Presentar los objetivos del área de trabajo	2	10
Total general	16	60

Fuente: entrevista realizada a empleados de hoteles 4 y 5 estrellas Departamento de Guatemala.

Es notorio que los hoteles de 4 y 5 estrellas sí poseen procesos de inducción al cargo, en los hoteles de 5 estrellas se puede ver que la mayoría realizó la inducción general, capacitación específica que el empleo requiere y la enseñanza de métodos y técnicas solicitadas. En los hoteles de 4 estrellas los procesos más utilizados son la inducción general, capacitación y presentar los objetivos del área de trabajo. Con lo cual se puede concluir que la capacitación y la inducción general al puesto son los procesos de inducción al cargo que más utilizan ambas categorías.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El proceso de provisión de personal en los hoteles del país es una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos. Por ello, cumpliendo con el objetivo general del estudio que fue determinar cómo se lleva a cabo el proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas del Departamento de Guatemala, se realizó el trabajo de campo correspondiente, por medio de una investigación a través de una encuesta a las cadenas de hoteles de los rangos mencionados.

Entre los principales hallazgos acerca del medio utilizado para aplicar al cargo, se descubrió que la mayoría de personas lograron un puesto de trabajo en los hoteles de 4 estrellas, a través de acudir a las instalaciones del hotel. Respecto a los empleados de 5 estrellas ha sido por medio de otros empleados que ya laboran en el hotel, pero los gerentes manifestaron realizar reclutamiento por correo electrónico, internet y personas que acuden a las instalaciones que posiblemente conocieron sobre la plaza vacante por otros empleados que ya laboran en el hotel. Como menciona Chiavenato (2011) la provisión de personal se relaciona con el suministro de personas a la organización. Para entender los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan personas para incorporarlas a su sistema.

Conforme los resultados encontrados por parte de los empleados y gerentes encuestados, en los hoteles guatemaltecos, sí existe un proceso específico de reclutamiento, porque las personas se acercan a buscar oportunidades o bien por referencia de un empleado de la organización. Como señala Chiavenato (2011) no existen procesos responsables específicos de los insumos humanos, como son todas las actividades de investigación de mercados, reclutamiento, selección de personal y su inducción a las tareas organizacionales. Lo antes mencionado, es lo que se presenta en la actualidad en los hoteles del país respecto a la incorporación de personal.

Analizando, cuáles fueron los pasos que realizaron al aplicar a un puesto de trabajo al hotel, tanto de 4, como de 5 estrellas, la mayoría respondió, que realizaron los siguientes pasos del proceso de reclutamiento: iniciaron por llenar una solicitud de empleo, les fue requerida su papelería y realizaron una entrevista preliminar. Posiblemente, en la solicitud de empleo definen el puesto solicitado, y en eso se basan para contratar personal. En cuanto

a los gerentes manifestaron haber realizado todos los pasos de reclutamiento y que depende del puesto se aplican dichos pasos. Como indica Werther (2014) sobre hacer las especificaciones del puesto al indicar que este “hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la realiza, y constituye un inventario de características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan factores tan importantes como su educación formal, experiencia y habilidades físicas y mentales. (Werther, 2014)

Los hallazgos encontrados sobre el medio que las personas utilizaron para enterarse de la plaza vacante, los resultados muestran que la mayoría de personas se enteraron de que había una plaza vacante en el hotel 4 y 5 estrellas por amigos y medios electrónicos como la página del hotel y agencias reclutadoras en internet como TRANSDOC y *linkedin*. De esta manera se reveló que la referencia personal, es la manera en que los hoteles investigados contratan en su mayoría al personal En segundo lugar, por medios electrónicos como se mencionó con anterioridad y un pequeño grupo lo efectuó por anuncio de prensa y agencia reclutadora. Como indica Chiavenato (2011) sobre el Proceso de reclutamiento: Proceso que varía de acuerdo con la organización. En algunas empresas depende de una decisión de línea por medio de una orden de servicio llamada requisición de personal; el cual es un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. (Chiavenato, 2011) O bien como la identifica Mondy W. (2010) “La requisición de empleados: es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha que debe presentarse el empleado al trabajo y otros detalles.”

A pesar de que los hoteles utilizan varias fuentes de reclutamiento, es notorio que la más utilizada por los gerentes de recursos humanos es por medio de colegios y universidades, pero la más efectiva es la referencia personal, ya que se puede observar que es el medio por el cual la mayoría de empleados se han enterado sobre la plaza vacante. Sin embargo, utilizan otros medios de reclutamiento como internet y correo electrónico. Según Mondy W. (2010) sobre métodos de reclutamiento “son los medios específicos por los cuales pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa”. La referencia de otros empleados está entre los métodos externos de reclutamiento, según Mondy W. (2010) Es posible que busquen

personal que sea conocido por el personal confiable para tener la certeza que son personas de fiar.

En cuanto a los resultados revelados sobre; sí cuando fue seleccionado como candidato pasó por un proceso ordenado, el cual incluiría pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, examen médico y entrevista con el supervisor del área. La mayoría de personas en hoteles de 4 y 5 estrellas respondieron, que han pasado por el proceso de ser entrevistados por el supervisor del área, pero no por todos los pasos del proceso de selección de personal. En cuanto a los gerentes, sí realizan los procesos para seleccionar personal, con procesos estructurados.

Se puede observar que no todos los candidatos pasaron por el proceso o los mismos procesos a la hora de ser seleccionados. Ante esto, Dessler (2009) señala, que para la selección de personal se utilizan diferentes métodos de selección, uno de ellos son las pruebas de aplicación; estas deben ser confiables, válidas, con validez de la prueba, validez de criterio, validez de contenido. De allí, que en los hoteles guatemaltecos de este rango (4 y 5 estrellas) o cadena, existan diferentes procesos utilizados para seleccionar al personal.

Los descubrimientos, sobre por cuáles criterios cree usted que lo seleccionaron para el cargo, los entrevistados de hotel 4 estrellas, en su mayoría respondieron que fueron elegidos para el cargo por la disposición que tienen para aprender. Con respecto, a los empleados 5 estrellas, los principales criterios que los aspirantes creen que fueron seleccionadas son las habilidades y conocimientos, así como por la disposición para aprender consecutivamente. Los gerentes de los criterios más buscados por ellos son los conocimientos y habilidades.

La disposición de aprender es tomada en cuenta, porque en cada hotel tienen diferente perfil de servicio al cliente y realizan una inducción al contratarlos. Así también, porque en el mercado los candidatos no cumplen con los requisitos del perfil, especialmente el inglés o la capacitación específica en hotelería. Como señala Chiavenato (2011) La inducción de personal comprende de un plan y mecanismo (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización. O bien, como indica Dessler (2009) en los objetivos de la inducción: “Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).”

Considerando, los resultados obtenidos sobre la cuestión de si tuvo inducción al hotel al ser contratado, en la mayoría de casos los hoteles sí brindaron inducción, esto representó una gran mayoría del total de empleados y gerentes encuestados, tanto en hoteles de 4 estrellas como de 5. De esta manera, se comprende que, en los hoteles guatemaltecos, se realiza una inducción, como explica sobre este tema, Dessler (2009) “la inducción de personal es un procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre antecedentes de la empresa.”

Los hallazgos sobre el proceso de inducción al hotel, la mayoría de los encuestados de 4 y 5 estrellas pasó por un proceso de inducción general al hotel. En cuanto a los de 5 estrellas, señalaron que recibieron la inducción específica a la cadena para la cual fueron contratados. En cuanto a los gerentes de ambas categorías manifestaron que sí dan inducción al hotel. De esta forma, se puede explicar que la inducción persigue como objetivo que el colaborador conozca la empresa, su cultura organizacional y todas las tareas que debe realizar para lograr entonces los siguientes resultados: “que el empleado se sienta bien recibido, en un ambiente cómodo, conociendo las políticas, valores y procedimientos de la empresa. El nuevo empleado debe comprender las políticas y procedimientos y además conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.” (Dessler, 2009)

Ahora bien, lo arrojado por el presente estudio, sobre cuál fue el proceso de inducción al hotel cuando lo contrataron, respondieron en su mayoría que sí recibieron un manual de inducción al ser contratados, en un nivel mayor en los hoteles de 5 estrellas. En cuanto a los gerentes, ambas categorías cumplen con los procesos de inducción al hotel. Como se analizó por el investigador en el marco teórico, el proceso de inducción y los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos, hasta programas con un mes de duración, el encargado de recursos humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como horario de trabajo, prestaciones y vacaciones, luego se le presenta a su nuevo supervisor quien continuará la inducción explicando cómo funciona la empresa y el departamento y lo presenta con los compañeros de trabajo, se deben incluir manuales impresos para empleados.

Respecto, a que si el hotel le proporcionó al nuevo colaborador algún manual de inducción al cargo cuando lo contrataron, los entrevistados respondieron que sí recibieron un

manual al ser empleados, tanto los de 4 y 5 estrellas, pero en su mayoría no lo recibieron. Aquí, existe una carencia de información para la persona que ingresa a la organización, lo que puede provocar errores al incorporarse a sus actividades sino recibe la explicación adecuada, así como desmotivar al nuevo empleado provocando que este busque otro empleo. Como expone Dressler (2009) “El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.”

En cuanto a si recibieron inducción al cargo, los empleados de 4 estrellas manifestaron en un rango poco alentador haber tenido inducción al hotel. Del total de encuestados de 5 estrellas, en su mayoría, manifestaron haber recibido inducción al cargo. Al respecto, la inducción al cargo es sumamente indispensable para que el empleado pueda dar mejores resultados y rendimiento en sus labores, como expresa Chiavenato (2011) sobre que la inducción de personal comprende de un plan y mecanismo (centralizado y descentralizado) de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización.

En cuanto a cuál es el proceso de inducción al hotel, se pudo observar en la investigación que la mayoría de los empleados de 4 y 5 estrellas sí pasaron por un proceso de inducción al hotel. Entre los pasos de inducción al cargo, la mayoría obtuvo una inducción general, así como la entrega del manual con los valores, misión visión y reglamentos del hotel, presentación a los colegas entre otros. Como enseña Werther (2012) sobre la “Inducción de los empleados: es el método más eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.”

Por último, se consultó sobre qué considera que le hizo falta al proceso de inducción en el cual participó. La investigación arrojó lo siguiente en empleados contratados en hoteles de 4 estrellas: hacer más práctica en el área de operación, un manual de primeros auxilios, manual de emergencias, todo el proceso de inducción, más enseñanza, más detalle en la inducción y conocer las políticas de otras áreas.

Los resultados del estudio indicaron lo siguiente en empleados contratados en hoteles de 5 estrellas: entrega de manuales de procedimiento, para tener una guía, recorrido por las áreas del hotel, inducción para el uso de químicos, inducción para el servicio al cliente, manual de procesos y más información. Es notorio que existe información en el proceso de inducción, el contratado necesita más información para realizar mejor sus labores, como enseña Dessler

(2009) sobre la “Inducción de los empleados: procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre antecedentes de la empresa.”

Lo anterior muestra el análisis general de los resultados comparado con el marco teórico expuesto en el estudio.

Los resultados del estudio indican que los gerentes sí aplican los procesos de gestión de recursos humanos en la industria hotelera, caso contrario a lo revelado por López (2014), sobre la gestión de recursos humanos en las empresas productoras de banano en la aldea Los Encuentros.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre aplicar correctamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de forma adecuada, todos los gerentes de los hoteles de 4 y 5 estrellas sí aplican correctamente los procesos de forma adecuada. En cuanto a lo declarado por los empleados, todos ellos pasaron por un proceso de reclutamiento, mas no fue el mismo para en todos casos. Caso contrario a lo planteado por García (2013), en donde en el estudio realizado en la municipalidad de Amatitlán, Guatemala, la persona encargada de recursos humanos no aplica los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en forma adecuada.

En cuanto a conocer la gestión de recursos humanos en hoteles de 4 y 5 estrellas, se puede observar en la investigación que todos los gerentes de ambas categorías cuentan con un proceso de gestión de recursos humanos estructurado. En cuanto a los empleados de ambas categorías, todos ellos manifestaron haber realizado un proceso para aplicar al cargo, así como haber realizado procesos de selección e inducción. Como enseña Zuñiga (2013), en su investigación de “Conocer la gestión de recursos humanos en los hoteles de 3 estrellas ubicados en el municipio de San Sebastian, Retalhuleu, Guatemala”, en donde se revelo que pocos hoteles cuentan con manuales de puestos, en donde los hoteles emplean de manera empírica la gestión de recursos humanos, en donde estos carecen de herramientas que los dirijan a una adecuada toma de decisiones. Caso contrario a las grandes cadenas hoteleras de la ciudad de Guatemala, en la cual cuentan con procesos bien definidos y ordenados.

Con relación al hotel Villas de Valparaíso el cual es un hotel de 3 estrellas, se nota la diferencia en los procesos y los motivos de rotación de personal, en cuanto donde los

colaboradores de un hotel 3 estrellas cuentan con mayor rotación de personal debido a que los empleados de un hotel 3 estrellas ve menos oportunidades de progreso en estos, en los de 4 y 5 estrellas la problemática de rotación es por las largas jornadas y horarios nocturnos que estos deben cumplir. Como enseña López (2007) en donde se reveló que en Hotel Villas de Valparaíso, no se cumplen con los procesos uniformes en la selección del recurso humano y que la mayoría de personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos de los procesos de gestión de recursos humanos.

En cuanto al aporte de la gestión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas, los recursos humanos de los hoteles juegan un papel muy importante ya que los empleados seleccionados estarán directamente con clientes por lo cual los gerentes manifiestan que sí planifican la demanda del recurso humano, que sí cuentan con procesos definidos en cuanto a reclutamiento y selección, en cuanto a la inducción los empleados manifestaron que necesitan mayor inducción en áreas específicas como el manejo de químicos, la capacitación en casos de emergencia y la necesidad de manuales de puesto. En cuanto a los gerentes de ambas categorías deben tener mayor preocupación en la retención de talentos. Como enseña Massaro (2015) en su estudio “El aporte de la gestión de personal, en la rentabilidad del negocio de empresas de tecnología”, en donde resultó que los líderes de recursos humanos de las empresas de IT están más orientadas al desarrollo del personal, haciendo publicidad de ello, podrían carecer de la visión de negocios que se requiere.

Sobre la planificación de los hoteles, estos se basan en la demanda de recurso humano que depende de la ocupación de estos, así como de eventos y plazas temporales que estos necesiten. Como lo planteado por Rodney (2011) sobre el estudio de un procedimiento para planificar el recurso humano en los hoteles y empresas turísticas de Callos De Villa Clara, en donde carecen de metodologías.

CONCLUSIONES

El proceso de provisión de personal es de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos, en los hoteles de 4 y 5 estrellas del Departamento de Guatemala; se lleva a cabo con los parámetros de diseño y análisis de puestos, planificación, reclutamiento, selección e inducción.

Se determinó que no todos cuentan con un analista de puestos, lo cual puede repercutir en la selección del candidato adecuado y cometer descuidos que se sufragaran económicamente con rotación de personal. Se conoció que los principales criterios que estos buscan son el dominio de otros idiomas y la escolaridad, más no es prioridad el criterio de estabilidad laboral.

La mayoría de hoteles de 4 y 5 estrella sí poseen procesos de planeación del recurso humano, siendo las principales técnicas utilizadas la de exploración y la indexación, así como la demanda de personal al momento de la rotación en donde se recluta y contrata nuevos empleados, otra técnica de planeación es la realización de nuevos proyectos o eventos, las plazas temporales.

Los procesos de planeación de los hoteles dependen de la ocupación que este tenga, debido a esto la mayoría utiliza una nómina flexible y ésta sirve para contratar personal eventual, se encuentra en una base de datos como personal ya capacitado.

Los hallazgos más importantes en cuanto a las principales fuentes de reclutamiento en los hoteles de cadena, parte del reclutamiento se lleva a cabo por medio de personas que acuden a las instalaciones, por internet y por amigos que ya trabajan en el hotel. Al analizar la información transmitida tanto por los gerentes como por los empleados se puede determinar que en el caso de los hoteles de 4 estrellas la mayoría de personas concordaron que fueron reclutadas al acudir a las instalaciones del hotel, en el caso de los hoteles de 5 estrellas coincidieron que la mayoría de personas fueron reclutadas por medio de internet.

Se conoció que la mayoría de hoteles de ambas categorías sí cuentan con un proceso de selección estructurado, en el cual todos ellos buscan que sus futuros colaboradores tengan valores similares a los de la organización.

Entre las principales características que buscan los gerentes son los conocimientos y habilidades que estos tengan, así como la disposición a aprender, la escolaridad, el dominio de otros idiomas, el conocimiento técnico y la disponibilidad de horario. Sin embargo, no todos toman en cuenta como prioridad la estabilidad laboral, la cual puede ser clave para evitar la rotación de personal.

Como uno de los principales desafíos en los hoteles de cadena es la falta de candidatos en el mercado con dominio de idioma inglés, se puede concluir que la disposición a aprender es primordial ya que será una persona que se le puede enseñar más fácilmente lo básico que necesite saber de inglés en la hotelería y las habilidades necesarias.

La selección del candidato adecuado es uno de los procesos más importantes en la provisión de personal, para evitar la rotación de sujetos, las características que los gerentes de recursos humanos busquen en los nuevos empleados deben ser vitales para evitar caer en el mismo error al contratar personas que estarán poco comprometidas con la organización.

Se puede observar que el 100% de los hoteles cuenta con un proceso de selección estructurado, más no se cumple en el momento de aplicar todos los pasos.

Acerca de la inducción, se aprecia que los empleados manifiestan la necesidad de incluir manuales de procedimientos, inducción en áreas específicas como el manejo de químicos, así como manuales con más información sobre procesos y servicios. En cuanto a los manuales de procesos, son pocos los hoteles que cuentan con manuales de inducción al hotel y al cargo.

Se determinó que los hoteles planifican, cuentan con un diseño y análisis de puestos estructurado, proceso de reclutamiento y selección. Entre las debilidades que se detectaron en el proceso de inducción según los empleados operativos es que se hallan carencias de información y procesos en casos de emergencia y capacitación el área operativa.

De esta manera, si se tiene una constante rotación de personal en el hotel, antes de afirmar que se hizo una mala selección, se deben analizar cada uno de los procesos de provisión de personal para conocer en cual paso es en el que se está fallando. La rotación en la industria hotelera es algo impredecible, pero vale la pena evitar y arremeter los puntos débiles que se

tengan en los procesos de incorporar nuevos empleados a la organización y que estos cumplan con las necesidades de la empresa.

Los procesos de los hoteles de 4 estrellas en cuanto al diseño y análisis de puestos tienen una debilidad, ya que son pocos los que cuentan con un analista de puestos y esto puede causar problemas al momento de reclutar y seleccionar al candidato ya que el perfil de puestos no está bien definido. En comparación con los hoteles de 5 estrellas, los cuales la mayoría sí cuentan con un analista de puestos.

Se conoció que, en los hoteles de 4 estrellas la forma más común de reclutar es por medio de los empleados. En cuanto a los de 5 estrellas, los gerentes manifestaron haber realizado reclutamiento por medio electrónico, pero los empleados manifestaron haber aplicado por medio de personas que trabajan en el hotel, es posible que los medios los cuales los gerentes estén utilizando no sean los idóneos para algunas plazas.

En cuanto al proceso de selección, ambas categorías cuentan con procesos definidos para seleccionar al nuevo colaborador. En los cuales el tipo de entrevista que más utilizan ambas categorías es la conductual. Tanto los hoteles de 4 como 5 estrellas buscan que el nuevo colaborador cuente con valores similares a los de la organización.

Se determinó que, en la inducción, los hoteles de ambas categorías realizan procesos de inducción al hotel, pero no todos los empleados recibieron dicha inducción. No todos los hoteles entrevistados cuentan con manuales de inducción al hotel.

En cuanto a la inducción al cargo, la mayoría de empleados manifestó haber recibido inducción al cargo al momento de ser contratados. Los procesos que la mayoría de ellos realizó al momento de la inducción fue la inducción general, capacitación y recibir la presentación de los objetivos del área de trabajo.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones obtenidas, se recomienda lo siguiente:

Realizar el diseño y análisis de puestos en el cual se tome en cuenta las competencias de los puestos a requerir, así como contar con cuestionarios convenientemente diseñados para medir productividad y evaluar las necesidades reales de capital humano y que se pueda prever necesidades futuras de colaboradores.

Continuar utilizando las técnicas de observación y entrevista para obtener los datos, así como utilizar otras metodologías para obtener la información necesaria como llevar un registro de actividades, la mezcla de métodos es la mejor manera por la cual el analista de puestos puede obtener información relevante para realizar el diseño y análisis de puestos más confiable. Esto ayudara a tener un proceso de selección más eficiente.

Llevar a cabo los procesos de planeación por parte de los gerentes de recursos humanos del hotel, ya que ellos deben estar involucrados en este proceso para saber con antelación cuántas personas se requieren para las operaciones del hotel, para realizar pronósticos de demanda adecuados con las necesidades de la organización. Los gerentes de recursos humanos deben estar más familiarizados con las causas de la demanda y la detección de tendencias en el empleo.

Realizar un proceso de reclutamiento por otros medios que no sean amigos, o sí se realiza por este medio solamente tomar en cuenta referidos de empleados que lleven un largo tiempo laborando en el hotel, ya que puede crear conflicto el tener a personas del mismo círculo. No limitarse a utilizar solamente las fuentes tradicionales de reclutamiento, las cuales son las más utilizadas por los hoteles.

Buscar candidatos en centros educativos y de capacitación especializados en hotelería y turismo, para encontrar a aspirantes con conocimientos previos sobre la industria, ya que los desafíos más grandes que enfrentan los reclutadores es encontrar solicitantes que hablen idioma inglés, personas con disponibilidad de horario, estabilidad laboral y con las habilidades técnicas.

Enfocar la selección de candidatos por competencias, ya que, si el candidato tiene la actitud de aprender, será un colaborador más valioso que contratar a una persona que solamente tenga las habilidades aprendidas. Tomar en cuenta otras características al momento de seleccionar como la estabilidad laboral que ha tenido la persona, así como los logros obtenidos en los puestos que haya desempeñado anteriormente.

Se exhorta la creación de manuales de inducción al hotel y al cargo, puesto que pueden brindar una guía con las tareas y aspectos básicos requeridos. Así como dar inducción sobre qué hacer en caso de emergencia y aumentar el tiempo de enseñanza para tareas específicas requeridas en cada puesto.

Contar con un programa de sucesión para capacitar al personal que ya está laborando en el hotel, en puestos como recepción, cubriendo puestos más altos, ya que al momento de que un ejecutivo se retire es más fácil encontrar una recepcionista, que un ejecutivo capacitado en la organización con actividades más específicas. Crear un programa para desarrollar habilidades, para este se recomienda tener una base de datos con los conocimientos, habilidades, capacidad de aprendizaje y los puestos en los que han sido capacitados dentro del hotel anteriormente.

En cuanto a la inducción al cargo, tiene carencia evidente de ésta, por lo cual es necesario crear un programa corporativo de orientación enfocado a capacitación de cada cargo en específico, ya que si no se da una enseñanza sólida al cargo, los nuevos empleados que no tienen los conocimientos suficientes en hotelería pueden llegar sentir como un obstáculo el no tener suficiente conocimiento en el área asignada, lo cual llevará a impedir su desarrollo y productividad, formando desmotivación en el trabajo y creando poca integración de éstos en el nuevo empleo y llevándolos a retirarse durante los primeros meses de su labor.

REFERENCIAS

- Arreaga, C. N. (2017). *URL . Obtenido de Gestión de recursos humanos por competencias :*
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Mendez-Cessia.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones.* En I. Chiavenato. Mcgraw Hill.
- Contreras, J. R. (2014). *URL. Obtenido de Administración de personal:*
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/01/Escobar-Jeferson.pdf>
- Corrales, a. b. (2006). *Administración de recursos humanos.* En A. B. Corrales, *Administración de recursos humanos.* EUNED.
- Dessler, g. (2009). *Administracion de recursos humanos.* Pearson.
- E&N. (10 de 2017). Obtenido de
<http://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/1120224-330/la-oferta-hotelera-se-ampl%C3%ADa-en-guatemala>
- García, A. B. (octubre de 2013). *Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la municipalidad de Amatitlan.* Obtenido de
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4487.pdf
- Gilardo, H. (2012). *Impuestos por profesional.* Obtenido de
<http://www.iprofesional.com/notas/111828-La-AFIP-fijo-la-cantidad-minima-de-empleados-en-hoteles-y-restaurantes>
- Half, R. (s.f.). Obtenido de <https://www.roberthalf.com/>
- INGUAT. (1983). *INGUAT.* Obtenido de Reglamento para establecimientos de hospedaje en Guatemala: <http://visitguatemala.com/asesoriaturistica/regulaciones/reglamento-para-establecimientos-de-hospedaje.pdf>

- INGUAT. (2017). Obtenido de INGUAT: <http://www.inguat.gob.gt/estadisticas/oferta-y-ocupacion-hotelera.php>
- Ivancevich, J. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Houston: Mcgrawhill.
- LexJuris. (1997). *Lexjuris*. Obtenido de <http://www.lexjuris.com/jsm/lexdm46.htm>
- López, D. M. (2014). *url*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Juarez-Deysi.pdf>
- López, E. L. (septiembre de 2007). *Integración del recurso humano como ventaja competitiva aplicada a una empresa hotelera*. Obtenido de http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3036.pdf
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson.
- Massaro, V. (2015). *uba*. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_MassaroV.pdf
- Mondy, w. (1997). *administracion de recursos humanos*. prentice hall.
- Mondy, W. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Pearson.
- Periódico, E. (27 de octubre de 2017). Obtenido de Crece el mercado hotelero: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_el_mercado_hotelero
- Rodney, I. A. (2011). *Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV)*. Obtenido de Procedimiento para planificación de recursos humanos: <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/viewFile/72/63>
- Romero, A. (2017). *ASIRI*. Obtenido de <https://andresturiweb.com/personal-de-tu-hotel/>
- UAL *organizacion*. (s.f.). Obtenido de UAL *organizacion*: http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/Unidad_6.pdf
- Werther, W. (2012). *Gestion del capital humano*. McGrawHill.

Werther, W. (2014). Administracòn de recursos humanos, gestión del capital humano. En *Administracòn de recursos humanos, gestión del capital humano*. McGrawHill.

Zúñiga, S. R. (Agosto de 2013). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Arriaga-Sergio.pdf>

ANEXOS

FICHA TÉCNICA PARA GERENTES DE RRHH DE HOTEL

Instrumento	Cuestionario
Título	El proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas
Dirigido a	Gerentes de recursos humanos
Autor	Anne Moore
Fecha de elaboración	Noviembre 2017
Descripción del documento	Contiene 23 preguntas, elaboradas por la investigadora
¿Que mide cada pregunta?	Preguntas básicas 1-3 4-6 Conocer el diseño y análisis de puestos 7-9 Conocer cómo se lleva a cabo la planeación del capital humano. 9-13 Conocer cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal. 14-18 Averiguar cómo se lleva a cabo la selección de los candidatos 19-21 conocer cómo se aplica la inducción
Validación	
Aplicación	
Interpretación	

CUESTIONARIO PARA GERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE HOTELES

Buenos días / tardes / noches, soy estudiante de la universidad Rafael Landívar y estoy realizando un estudio para conocer el proceso de provisión de personal en hoteles del departamento de Guatemala, el cual me servirá como proyecto de tesis de la carrera de administración de empresas. ¿Me podría contestar las siguientes preguntas?

1. Categoría del hotel:
 - 4 estrellas
 - 5 estrellas
2. Zona:
3. Persona entrevistada:
4. Puesto:

Diseño y análisis de puestos

Se entiende como diseño y análisis de puestos como: la recopilación, evaluación y organización sistemática de información sobre diferentes trabajos requeridos.

5. ¿El hotel cuenta con un analista de puestos?

Sí No

Si la respuesta fue no, ¿a quién recurren?

Si la respuesta fue sí pasar a la siguiente pregunta

6. ¿Qué herramientas utiliza el analista de puestos para obtener información que le servirá en el análisis y diseño de puestos?
 - Entrevistas:
 - Grupos expertos:
 - Cuestionarios por medio electrónico:
 - Bitácora de empleados:
 - Observación:
 - Otro:

7. ¿Qué criterios toma en cuenta para el diseño y análisis de puestos?

- Estabilidad laboral
- Disponibilidad de horario
- El lugar en donde viven
- Otro

Planificación de recurso humano

Se entiende como planeación del recurso humano: es una función administrativa que tiene como objeto estimar la demanda futura de personal en el hotel.

8. ¿El hotel realiza planeación de recurso humano?

Sí No

9. ¿Qué técnicas utiliza para planificar la demanda de recurso humano en el hotel?

- Delfos (sondeo de opiniones)
- Exploración (tasas de cambio pasadas para futuro)
- Indexación (comparación del incremento de los niveles de empleo con cierto índice)
- Otro

10. ¿Realiza una guía de personal adecuado a las necesidades de recurso humano?
(resumen de habilidades y conocimientos de cada empleado, para estimar de manera adecuada el potencial de la fuerza de trabajo)

SÍ No

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se entiende como reclutamiento de personal: la búsqueda de capital humano para la empresa.

11. ¿Por qué medios recibe solicitudes de empleo?

- Teléfono
- Internet
- Correo
- Correo electrónico
- Por otros empleados
- Otro: _____

12. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento del hotel? (pasos)

- Planeación del capital humano
- Identificación de un vacante
- Información de análisis de puestos
- Requisitos de puesto
- Métodos de reclutamiento
- Conjunto de candidatos satisfactorios
- Otro

13. ¿Cuándo hay una plaza libre, toman en cuenta primero a las personas que ya laboran dentro de la organización o buscan directamente contratar a alguien de fuera?

- Interno
- Externo
- Ambos
- Otro

14. ¿Qué fuentes de reclutamiento externo utiliza? (puede escoger más de 1)

- Colegios
- Colegios comunitarios
- Universidades
- Competidores y otras empresas
- Los desempleados
- Trabajadores empleados por cuenta propia
- Otros:

15. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes para el gerente de recursos humanos?

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos del puesto
- Costos
- Incentivos
- Candidatos
- ¿Por qué?
- Otro

SELECCIÓN DE PERSONAL

Se entiende como selección de personal: al proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito en el hotel si se les contrata, haciendo una elección, dependiendo de las necesidades requeridas para el cargo.

16. ¿Cuenta el hotel con un proceso de selección de personal estructurado?

Sí No

17. ¿Es importante para la selección de personal, contratar personas con valores similares a los de la organización?

Sí No

18. ¿Cuál es el proceso de selección de personal?

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevistas de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor del área que se contratará
- Descripción del puesto
- Decisión de contratar
- Otro

19. ¿Qué tipo de entrevista utiliza para seleccionar al personal del hotel? (puede seleccionar más de 1)

- Entrevista situacional
- Entrevista conductual
- Entrevista relacionada con el puesto
- Entrevista bajo presión
- Entrevista secuencial no estructurada
- Entrevista secuencial estructurada
- Entrevista de panel (con varios ejecutivos al mismo tiempo)
- Entrevista por teléfono o video
- Otra

20. ¿Qué criterios son esenciales para identificar a los candidatos adecuados?

- El nivel que tiene el puesto
- Que es necesario hacer
- Que es necesario saber
- Que es necesario aprender
- La experiencia que tenga
- Otro

INDUCCIÓN

Se entiende por inducción: método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados conozcan y contribuyan de manera positiva al hotel.

21. ¿Cuenta el hotel con manuales de inducción al hotel para empleados nuevos?

Sí No

22. ¿Cuenta con manuales de inducción al cargo para empleados nuevos?

Sí No

23. ¿Cada vez que se contrata a un nuevo empleado pasa por un proceso de inducción en el hotel?

Sí No

24. Si respondió sí, ¿Cuál es el proceso de inducción del hotel?

- Inducción general al hotel
- Entrega de un manual con los valores, misión, visión y reglamentos del hotel
- Presentación a los colegas
- Otro

25. ¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?

- Introducción general al puesto
- Entrega de manual de puesto
- Presentar los objetivos del área de trabajo
- Capacitación al puesto
- Métodos y técnicas
- Otro

¡Muchas gracias por su valioso tiempo!

FICHA TÉCNICA PARA EMPLEADOS OPERATIVOS DE HOTEL

Instrumento	Cuestionario
Título	El proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas
Dirigido a	Gerentes de recursos humanos
Autor	Anne Moore
Fecha de elaboración	Noviembre 2017
Descripción del documento	Contiene 16 preguntas, elaboradas por la investigadora
¿Que mide cada pregunta?	Preguntas básicas 1-4 5-7 Reclutamiento 8-9 Selección 10-16 conocer los procesos que llevaron a cabo en la inducción al hotel
Validación	
Aplicación	
Interpretación	

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS OPERATIVOS DE HOTELES

Buenos días / tardes / noches, soy estudiante de la universidad Rafael Landívar y estoy realizando un estudio para saber el proceso de provisión de personal en hoteles del departamento de Guatemala, el cual me servirá como proyecto de tesis de la carrera de administración de empresas. ¿Me podría contestar las siguientes preguntas?

1. Categoría del hotel:

- 4 estrellas
- 5 estrellas

2. Zona:

3. Persona entrevistada:

4. Puesto

RECLUTAMIENTO

5. ¿Por qué medio aplico al cargo?

- Teléfono
- Internet
- Acudió a las instalaciones
- Correo electrónico
- Por otros empleados
- Otro

6. ¿Cuáles fueron los pasos que realizó al aplicar al hotel?

- Lleno una solicitud de empleo
- Le solicitaron su papelería
- Realizaron una entrevista preliminar
- Otro:

7. ¿Porque medio se enteró de que la plaza de empleo estaba vacante?

- INTECAP
- Agencias reclutadoras
- Anuncio de prensa
- Empresa de reclutamiento
- Un amigo
- Otro:

Selección

8. ¿Cuándo fue seleccionado como candidato, pasó por el siguiente proceso?

- Pruebas de idoneidad
- Entrevistas de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor del área
- Otro:

9. ¿Por qué criterios cree usted que lo seleccionaron para el cargo?

- Por la experiencia que tiene
- Por el conocimiento de inglés
- Por las habilidades y conocimientos que posee
- Por la disposición a aprender
- Otro:

INDUCCIÓN

10. ¿Tuvo inducción al hotel?

Sí No

11. ¿Cuál es el proceso de inducción al hotel?

- Inducción general al hotel
- Entrega de un manual con los valores, misión, visión y reglamentos del hotel
- Presentación a los colegas
- Otro:

12. ¿El hotel le proporcionó algún manual de inducción cuando lo contrataron?

Sí No

13. ¿Tuvo inducción al cargo?

Sí No

14. ¿El hotel le proporciono algún manual de inducción cuando lo contrataron?

- Si
- No

15. ¿Cuál es el proceso de inducción al cargo?

- Introducción general al puesto
- Entrega de manual de puesto
- Presentar los objetivos del área de trabajo
- Capacitación al puesto
- Dar a conocer métodos y técnicas de trabajo
- Otro:

16. ¿Qué considera que le hizo falta a su proceso de selección de personal, o que gustaría que le indicaran?

¡Muchas gracias por su valioso tiempo!

Cuadro de diagnostico

Según la investigación preliminar se llevó a cabo los siguientes pronósticos sobre el proceso de provisión de personal en hoteles de 4 y 5 estrellas en el departamento de Guatemala:

Síntomas Hechos o situaciones que se observan al analizar el objetivo de investigación	Causas Hechos o situaciones que producen la existencia de los síntomas identificados	Pronostico Situaciones que pueden darse si se siguen presentando los síntomas identificados y causas	Control al pronostico Acciones por las cuales el investigador puede anticiparse y controlar las situaciones en 1, 2 y 3
No se cumplen con los estándares de calidad de servicio para una cadena de 4 y 5 estrellas.	Algunas cadenas en Guatemala no cumplen con los requerimientos establecidos por las franquicias, especialmente en el área del restaurante del hotel.	Si las franquicias llegan a notar estos incumplimientos, pueden llegar a quitarla del país.	Contar con gerentes de recursos humanos que velen por el crecimiento, el éxito y las metas del hotel.
Falta de competencias y cualidades	Los empleados no tienen don de servicio	Índice de rotación de personal alto, debido a que los empleados no aguantan los turnos, etc.	Realizar un proceso adecuado de provisión de personal
Empleados sin las competencias necesarias para ejecutar el puesto asignado	<i>Outsourcing</i> de RRHH a empresas poco profesionales. No se contrata	<ul style="list-style-type: none"> • Mal servicio • Pérdidas económicas 	Contratar empresas especializadas para prevenir
Alto índice de rotación de empleados	Mal proceso de reclutamiento y selección de personal.	Alto impacto económico en recontractar y capacitar nuevos empleados	Cumplir cuidadosamente con el proceso de provisión de personal, para evitar futuros gastos.