

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
COMO VENTAJA COMPETITIVA
APLICADA A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ELODIA LORENA LÓPEZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
COMO VENTAJA COMPETITIVA
APLICADA A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ELODIA LORENA LÓPEZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5º.	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Area Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Area Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Area Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elizabeth Solís Berganza

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 10 de enero de 2007

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

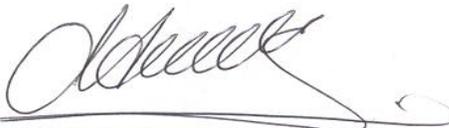
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha diecisiete de febrero del año dos mil cinco, procedí a asesorar a la estudiante **Elodia Lorena López López**, en la elaboración de su tesis titulada **“INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA APLICADA A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado activo No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

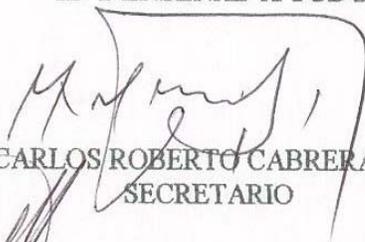
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

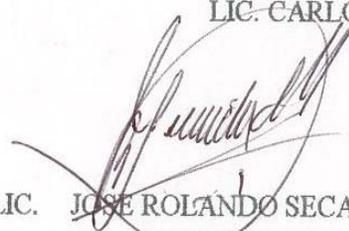
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10 del Acta 25-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 044-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de mayo de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA APLICADA A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ELODIA LORENA LÓPEZ LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABREKA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



DEDICATORIA

A TI PADRE CELESTIAL. Dador del conocimiento, la ciencia y el saber. Infinitas gracias por darme la vida, sabiduría, fortaleza e inteligencia y sobre todo, por tu amor, bendiciones, misericordia y por brindarme la oportunidad y proveerme todo lo necesario para alcanzar una meta más en mi vida.

A MIS PADRES (Q.E.P.D.). Como un homenaje póstumo a su memoria. Su recuerdo permanece en mi mente y corazón.

A MI ESPOSO. Infinitas gracias por tu amor, comprensión, enorme apoyo incondicional y sacrificios para que alcanzara este triunfo, el cual forma parte de las metas que ambos nos hemos propuesto. Gracias por confiar en mí.

A MI HIJO. Primer retoñito, que eres mi principal motivación, que formas parte de la razón de mi esfuerzo, que este pequeño triunfo te sirva de ejemplo de superación en tu vida, de constancia y perseverancia. Que esta meta te inspire a que con esfuerzo es posible lograr alcanzar las que te propongas.

A MI SUEGRA. Por brindarme el amor y el apoyo como una segunda madre.

AGRADECIMIENTO

A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD, A TRAVÉS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Gracias por albergarme como estudiante y por tantos conocimientos que me ha brindado y de esta forma, poder obtener una profesión para superarme.

A MI ASESOR DE TESIS. Lic. Ariel de León Maldonado, por desempeñar sus labores con tanto profesionalismo y dedicación.

A LOS LICENCIADOS. Por transmitir los conocimientos y experiencias que me ayudaron en el transcurso de mi carrera y de este trabajo de tesis. Por sus muestras de afecto con todo respeto, en especial a: Lic. Julio Mauricio González Ruiz, Lic. Nery Guzmán de León, Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales y Lic. Carlos Vinicio Domínguez.

ÍNDICE

Introducción	Página No. i
--------------	-----------------

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Industria hotelera	1
1.1.1	Historia general de los establecimientos de hospedaje	1
1.1.2	Clasificación de los establecimientos de hospedaje y definición de hotel	4
1.1.3	Importancia del servicio al cliente y ventaja competitiva	5
1.1.4	Regulación legal de la industria hotelera y aspectos laborales	8
1.2	Integración de recursos humanos	9
1.2.1	Definición	9
1.2.2	Principios	10
1.2.3	Normas	10
1.2.4	Rotación de personal	11
1.2.5	Proceso de integración del recurso humano	13
1.2.5.1	Reclutamiento	13
1.2.5.2	Selección	18
1.2.5.3	Contratación	21
1.2.5.4	Inducción	21
1.2.5.5	Capacitación y desarrollo	22

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA HOTELERA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

2.1	Metodología utilizada	25
2.2	Generalidades de la empresa	26

2.3	Análisis de áreas funcionales	27
2.4	Análisis del índice de rotación de personal	30
2.5	Análisis del proceso real de integración de recursos humanos	32
2.5.1	Reclutamiento	33
2.5.2	Selección	34
2.5.3	Contratación	36
2.5.4	Inducción	37
2.5.5	Capacitación y desarrollo	41
2.6	Presentación y discusión de resultados	46

CAPÍTULO III

MODELO DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA APLICADO A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA

3.1	Presentación del modelo de integración del recurso humano	49
3.2	Proceso para implementar el modelo de integración de personal	49
3.3	Sección administrativo-financiera y de personal	50
3.4	Proceso de integración de recursos humanos	54
3.4.1	Reclutamiento	56
3.4.2	Selección	63
3.4.3	Contratación	78
3.4.4	Inducción	82
3.4.5	Capacitación y desarrollo	86
3.5	Estimación de costos de la propuesta	93
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	99

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página No.
1	Fuentes de reclutamiento de personal	17
2	Características del anuncio de prensa	18
3	Puestos de trabajo y sección a la que pertenece el personal	32
4	Costos de anuncio para medio escrito	61
5	Costo estimado de la propuesta	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	Organigrama general del hotel	28
2	Medio de ingreso a la empresa	33
3	Verificación telefónica de referencias laborales y personales	36
4	Conocimiento sobre si se brinda información referente a aspectos relacionados con la empresa y el puesto de trabajo	38
5	Existencia escrita de manual de descripción de puestos y manual de inducción	38
6	Inducción que recibe el personal al ser integrado a la empresa	40
7	Participación en talleres de capacitación	41
8	Existencia de programas de capacitación	42
9	Necesidad de implementación de la capacitación para mejorar las actividades que se realizan	43
10	Existencia de programas de motivación (incentivos laborales)	44
11	Diagrama de flujo del proceso de integración de recursos humanos	55

ÍNDICE DE FORMAS

No.	Título	Página No.
1	Requisición de personal	57
2	Modelo de perfil de puestos	58
3	Para completar expediente	60
4	Registro y/o actualización de personal	60
5	Base de datos del personal	60
6	Evaluación de currículum vitae	65
7	Solicitud de empleo	66
8	Hoja de requisitos para adjuntar a la solicitud de empleo	68
9	Guía de preguntas para entrevistar al candidato	74
10	Evaluación de la entrevista	76
11	Verificación de referencias laborales y personales	77
12	Aviso de calificación a la vacante	79
13	Contrato individual de trabajo	80
14	Memorandum de ingreso	81
15	Acción de personal	82

ÍNDICE DE ESQUEMAS

1	Proceso para implementar el modelo de integración de personal	50
2	Descripción técnica de puestos de trabajo	53
3	Programa de inducción de personal	86
4	Programa de cursos de capacitación de personal	87
5	Capacitación ofrecida a través del INTECAP	89

INTRODUCCIÓN

En la administración se integran y coordinan los recursos organizacionales tales como: *personas*, materiales, financieros, tiempo, espacio, tecnología, máquinas y equipos, con miras a lograr objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. La tarea de la administración del recurso humano en las empresas es la de diseñar rumbos hacia una integración individuo-organización realmente efectiva, que permita mejorar los índices de satisfacción y los indicadores de productividad. La responsabilidad de ésta es entonces, conquistar y mantener las personas en la empresa, trabajando, desarrollando capacidades, dando lo máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

La modernización del mundo laboral, introduce un elemento nuevo en el manejo de la política comercial y es el papel de las buenas relaciones entre empresarios y trabajadores, en que el incremento de la competencia asociado con la globalización de la economía mundial, exigen la elevación de la eficiencia productiva y por ende, la productividad del trabajo. La diferencia competitiva de una empresa con relación a otra, no solo radica en lo moderno de su tecnología, en lo financiero, ni los procesos de producción o su estructura organizativa. Lo que también hace la diferencia (ventaja competitiva) es la calidad del recurso humano que trabaja en ella y las estrategias que se utilizan para aprovecharlo.

El reto de hoy es construir empresas capaces de competir en el mercado, adecuadas para estimular el desarrollo y el progreso de quienes en ellas trabajan. El fortalecimiento de las relaciones individuo-organización contribuirán a la construcción de empresas socialmente sanas y económicamente exitosas. Es por ello, que el recurso humano indudablemente es imprescindible dentro de las organizaciones, sirve de cimiento, incluso hoy en día cuando la tecnología es vital para las funciones diarias en el manejo de la empresa. De allí que la

administración debe guiar, ayudando a los empleados a realizar mejor su trabajo; al contratarlos ésta asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La propuesta que aquí se presenta, pretende demostrar que con la modernización del proceso de integración del recurso humano, y su orientación hacia la competitividad sostenible, se puede en un futuro cercano hacer que la empresa sea más eficiente, productiva y sobre todo, con probabilidades de éxito.

Por lo que antecede, el desarrollo del estudio que se presenta a consideración de los lectores, tiene su objeto en la problemática que muestra una empresa hotelera en el país, para tomarla como base y proponer un modelo administrativo adaptado a su organización. Es preciso indicar que para efectos de este trabajo de tesis, no se incluyen aspectos relacionados con finanzas y movimiento de personal, debido a la no autorización por parte de la asamblea de accionistas del hotel. Dicho estudio se denomina “*INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA APLICADA A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA*”, representa un aporte para los niveles de dirección de dicha empresa; así como una guía para el personal involucrado en llevar a cabo el proceso, a fin de mejorar en lo posible, sugiriendo un modelo práctico para su aplicación. El contenido del estudio presenta tres capítulos integrados; tanto en teoría, como en práctica.

El capítulo uno presenta el marco conceptual que sustenta la investigación, distribuido de la siguiente manera: en lo concerniente a la industria hotelera se incluyen aspectos relacionados con la historia general de los establecimientos de hospedaje y su clasificación según su categoría. Asimismo, se incluye la importancia del servicio al cliente y todo lo concerniente al proceso de integración de recursos humanos.

El capítulo dos, determina la situación actual a nivel funcional de la empresa en estudio. Así como describe, y analiza los resultados obtenidos en la investigación de campo, de los problemas más típicos que se detectan en el desarrollo del proceso de integración de personal en sus etapas principales y por último, se hace la presentación y discusión de resultados a nivel general.

El capítulo tres, establece el contenido de la propuesta de implementar un modelo de integración del recurso humano, iniciando con ciertos criterios funcionales que la sección encargada de la misma debe llevar a cabo. Luego, se desarrolla detalladamente cada una de las etapas principales que conforman el proceso de integración de personal y por último, se determina la ventaja competitiva que se debe aplicar al hotel objeto de este estudio.

Para finalizar, en el apartado de conclusiones se presenta la síntesis de lo que se arribó con la presente investigación, y en el segmento de recomendaciones se sugieren alternativas que se pueden aplicar para contribuir a resolver los principales problemas según este trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta la teoría que sustenta esta investigación, la cual sirve de base tanto para la determinación de la situación actual del proceso de integración del recurso humano hacia la empresa, así como para la elaboración de la propuesta.

1.1 Industria hotelera

Esta industria se desarrolla desde hace mucho tiempo en Guatemala, ya que el país cuenta con diversidad de lugares turísticos a nivel nacional, así como por otros aspectos inherentes a la misma. Por lo que existen variedad de hoteles y como consecuencia de ello, variedad de servicios y tarifas.

La hotelería es un servicio y a la vez una industria. Un servicio porque su actividad principal es la prestación de servicios de hospedaje y otros servicios complementarios. Una industria, porque del servicio que se presta de hospedaje depende otros servicios, los cuales se llevan acabo dentro de las mismas instalaciones de los hoteles, como lo es el servicio de restaurante y lavandería en los cuales los ciclos de transformación de productos le dan ese significado.

1.1.1 Historia general de los establecimientos de hospedaje

La información que se presenta a continuación, es con el objeto de hacer del conocimiento del lector de este trabajo de tesis, de cómo se inició esta industria, principalmente en lo concerniente a Guatemala.

Los viajes y la hospitalidad tienen su origen y su razón de ser en la necesidad del comercio y el transporte. Mientras en la antigüedad más remota no había alojamientos para ofrecer acomodación a los viajeros a cambio del precio estipulado se les ofrecía hospitalidad generalizada por ser una obligación social y un gravamen público que obligaba a los súbditos. “En Grecia, entre el año 1000 y

el 500 a. de C. se hicieron acuerdos entre estados para realizar intercambios comerciales en los que se contempló la apertura de alojamientos libres.

En los primeros tiempos del Imperio Romano, las posadas se construían y gestionaban a expensas del Estado y se destinaban a las necesidades de los funcionarios estatales y embajadores extranjeros” (16:s/n). Es obvio que las cosas no permanecieron igual. Inevitablemente con la mejora de las condiciones económicas y la expansión del comercio los alojamientos públicos comenzaron a aparecer durante el Imperio Romano. Con la decadencia y caída de este imperio y con la disminución del comercio, la demanda de hospedaje también disminuyó. “Fue entonces cuando la hospitalidad privada volvió a imponerse, pero con un carácter diferente. Se basó en la ética cristiana. Se consideraba como parte de las obligaciones de quienes se habían adherido al cristianismo tomar la iniciativa de ofrecer a los extranjeros libre e indiscriminada hospitalidad. Luego, las cruzadas dieron un fuerte impulso al comercio, y la decadencia religiosa estimuló la aparición de establecimientos de hospedaje mediante el pago de un precio. Desde los siglos XII y XIII, la función hospitalaria de la iglesia pasó a manos seculares debido a la fuerte demanda”. (16:s/n)

Con el crecimiento de ciudades y con el desarrollo de centros comerciales, culturales y religiosos se asiste a la apertura generalizada de alojamientos. “Ya en el siglo XV éstos eran un sector bien diferenciado de los establecimientos mercantiles. Durante las centurias XVI, XVII y XVIII, las posadas surgieron por doquier como consecuencia del desarrollo de la actividad comercial y de la industria bajo el sistema mercantilista”. (16:s/n)

En lo concerniente a **Guatemala**, “en el siglo XVI, con la venida de los españoles, por medio de Cédulas Reales se establecieron ranchos y mesones en los caminos de mayor tránsito, debido a que la corona española se preocupó por habilitar servicios de alojamiento que eran necesarios para ellos, ya que los

viajes y los caminos eran bastante difíciles” (12:07). Es así cuando ellos iniciaron en forma organizada el hospedaje.

“Después de 1821 (época post-independencia), se realiza el comercio entre las provincias, lo que originó movimiento en los hospedajes. En 1858, aparecen cinco hoteles en la ciudad capital, siendo estos: el Hotel Alemán, Café y Casa de Posada del Comercio, Mesón San Agustín, Hotel Europa y el Centroamericano.

A finales del siglo XIX y principios del XX, aparecen los hoteles, tal como se conocen actualmente, entre los pioneros están: San Carlos Gran Hotel, antes llamado Gran Hotel, comienza en 1881, aunque ya antes su propietario, el alemán Enrique J. Rittscher había iniciado actividades hoteleras y de restaurante.

Al señor Salvador Herrera se le ha considerado como uno de los pioneros del turismo en Guatemala, realizando su aporte al mandar a construir el Palace Hotel (1928), uno de los hoteles más lujosos de esa época. Asimismo, el señor Edward Carrete, pionero del turismo en el área de hotelería en la ciudad capital, estableció en la década de 1940 el Hotel Panamerican, (antes llamado Astoria). Este último, continúa brindando sus servicios en donde inició sus operaciones.

En 1940, la demanda de hoteles era mucha debido al incremento de turistas, y solamente existían tres en la ciudad: San Carlos Gran Hotel, el Palace y Panamerican. Sin embargo, en 1961 cierra sus puertas el San Carlos Gran Hotel, debido a varios años de poco turismo por acontecimientos políticos y por el aumento de la competencia al emitirse en 1955 la Ley de Fomento Hotelero, promovida por la Asociación Guatemalteca de Turismo en tiempo del Presidente Carlos Castillo Armas, que otorgaba grandes exoneraciones de impuestos y facilidades de importación a los nuevos hoteles”. (12:08)

Actualmente, se puede observar el crecimiento que esta industria ha tenido, debido a factores como: el turismo, el comercio, entre otros.

1.1.2 Clasificación de establecimientos de hospedaje y definición de hotel.

La industria hotelera, a nivel internacional clasifica a los establecimientos de hospedaje de acuerdo a los servicios que ofrecen. En Guatemala, se clasifican en los siguientes grupos y categorías: “hoteles (5, 4, 3, 2, 1 estrellas); moteles (3, 2, 1 estrellas), pensiones (A, B, C) y mesones (A, B, C)” (8:4). Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y ubicación.

Hotel: se le denomina a “todo establecimiento abierto al público y dedicado total o parcialmente a proveer con ánimo de lucro o sin él, alojamiento 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” (8:1). “Es el que presta al público servicio de alojamiento y otros servicios afines mediante pago” (10:3). De allí que **“huésped**, es la persona alojada en un establecimiento de hospedaje y **usuario**, persona que sin estar alojada utiliza cualquiera de sus otros servicios”. (8:3)

Para que un establecimiento sea clasificado como **hotel**, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con las condiciones físicas necesarias para prestar servicio de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría y se clasifican de la siguiente manera:

a) Hotel cinco estrellas (***)**

Estos incluyen los hoteles más lujosos, todos los que son de un alto estándar internacional. Presumen de los mejores restaurantes.

b) Hotel cuatro estrellas (**)**

Incluyen un alto estándar que poseen comodidades lujosas y modernas.

Las dependencias e instalaciones, son las mismas que el de cinco estrellas, con la diferencia de tamaños.

c) Hotel tres estrellas (*)**

Varían desde instalaciones pequeñas a grandes hoteles modernos. Están instalados en edificios que sin ser suntuosos ofrecen condiciones confortables.

d) Hotel dos estrellas (**)

Estos, normalmente son negocios llevados familiarmente. Están instalados en edificios que ofrecen condiciones indispensables de comodidad.

e) Hotel una estrella (*)

Aquí se disfruta de las comodidades de un agradable hotel simple.

Para la asignación de categoría a los establecimientos mencionados se toman en cuenta aspectos como: ubicación; calidad y estado de la construcción; calidad de sus servicios; atención que se preste al huésped o usuario; amplitud, comodidad, dotación y servicio de las habitaciones; y por último, la idoneidad, así como la integridad y presentación del personal". (8:6)

1.1.3 Importancia del servicio al cliente y ventaja competitiva

El servicio es considerado como una actividad que se da entre dos partes, una que lo otorga y otra que lo recibe. Existen varias definiciones de lo que es un servicio, por ejemplo el autor Kothler lo define así: "es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo". (9:26)

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para la organización. En el contexto de ésta todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que lo afectan. Consciente o inconsciente, el que adquiere el servicio siempre está evaluando la forma cómo la empresa hace

negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. Asimismo, cada vez que una empresa actúa para el cliente, éste hace una evaluación consciente o inconsciente de la importancia del servicio. El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta.

De todo ello, surge que para aumentar la competitividad en la industria hotelera, es necesario por ejemplo: elevar continuamente la eficiencia, la calidad de los servicios, apoyo y participación activa tanto del empresario como del trabajador, entre otros. El servicio al cliente es la base estratégica para lograr que la empresa sea rentable y poder así, permanecer en el mercado a largo plazo. Esta actividad requiere de un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, implica inversión de tiempo para llevar a cabo las respectivas evaluaciones del personal, con la finalidad de colocar a cada empleado en puestos acordes a sus habilidades y conocimientos, para así lograr las expectativas esperadas.

Toda empresa posee una cualidad que le ayuda a sobresalir en el mercado de la competencia, según Michael Porter, "**La ventaja competitiva**, no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación, una ventaja, en el costo, por ejemplo puede surgir fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución físico de bajo costo o el uso de una fuerza de ventas superior. La diferencia puede originarse en factores igualmente diversos [...]. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando actividades estratégicamente importantes a un costo más barato o mejor que sus competidores". (13:52)

"Existen factores que sirven de base para la competitividad, algunos son:

- ❖ Aprovechamiento óptimo de los recursos, tanto humanos como materiales;

- ❖ Establecimiento claro de funciones internas de la empresa;
- ❖ Fomentar la participación y buenas relaciones entre las áreas funcionales;
- ❖ Los beneficios sociales prestados;
- ❖ Amplia disposición de la empresa para adaptarse y anticiparse a los frecuentes cambios que presenta el medio en que se desempeña; y
- ❖ El nivel salarial acorde o superior a los ofrecidos en el mercado”. (12:7)

Para efectos de este trabajo de tesis, la ventaja competitiva se enfocará en los primeros cuatro factores mencionados en el párrafo que antecede.

Se considera que para toda empresa el elemento más valioso es el recurso humano y que éste es la base para su funcionamiento. El buen aprovechamiento del mismo puede transformarse en la mayor herramienta para mantenerse en el mercado. Que si se encuentra en buenas condiciones, tiende a dar más beneficios a la organización, de ahí que se piense que contar con personal satisfecho, es la mejor arma para afrontar a la competencia. Para ello es necesario despertar el compromiso de los mismos hacia la empresa, lo cual puede hacerse a través de **la motivación**: la cual puede definirse como “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (11:212). En realidad tiene que existir un motivo para que la voluntad de la persona realice una serie de actividades en las cuales se encuentre inmerso; tomando en cuenta que ese motivo tenga relación con cada necesidad de la persona, entonces **la necesidad**: “es el estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Constituyen un paquete de beneficios y servicios” (11:213). Parte de la motivación también se consideran **los beneficios sociales**: “son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios” (5:283). Otro factor a considerarse puede ser **la comunicación**, es decir, que esta debe seguir una línea clara y ordenada de lo contrario se tiende a

tergiversar la información. “Si se espera que la visión del presidente o de cualquier otro gerente consiga los resultados que merece, es esencial comunicarla de manera que no se limite a informar sino que inspire a quienes la reciben. Los receptores tienen que entender los propósitos y valores de la compañía y ser persuadidos para aceptar que el éxito de ésta sirve a sus propios intereses, lo mismo que a los de la gerencia”. (2:107)

Cada autor tiene su propio concepto en cuanto a cómo se puede motivar al personal. Hay algunos que les llaman: estrategias, métodos, incentivos, factores, entre otros y cada uno los divide a su parecer, pero al final se llega a lo mismo.

1.1.4 Regulación legal de la industria hotelera y aspectos laborales

Referente a la normativa jurídica existente, relacionada con la industria hotelera, se puede indicar que inicialmente se regula por las disposiciones de carácter administrativo emitidas por la ley y reglamentos del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, con relación a la prestación de servicios de hotelería a nivel nacional. El INGUAT es el órgano rector que autoriza y supervisa, a quien por mandato legal le corresponde obtener un diez por ciento de los ingresos por hospedaje, que le corresponden a los hoteles. La visión integral de este instituto, consiste en la promoción a nivel nacional e internacional de la cultura tradicional y costumbres que desde la época colonial existen y están aún vigentes.

Otra institución involucrada es la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, que es el órgano de fiscalización y control de las actividades tributarias, exige a los comerciantes a inscribirse y con ello, da nacimiento a la obligación jurídica tributaria cuya disposición legal se encuentra regulada en el Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República. La SAT, para este caso, como una entidad recaudadora de los tributos en Guatemala, establece la obligatoriedad de emitir facturas. Mientras que el INGUAT, controla el registro de los huéspedes y obliga a colocar en lugares visibles las tarifas autorizadas. Todo hotel debe pagar impuestos como: Turismo, ISR, IETAP, entre otros.

La actividad mercantil, relacionada con la industria hotelera se rige por el Código de Comercio, contenido en el Decreto 2-70 del Congreso de la República. Se involucran asimismo, instituciones como el Registro Mercantil, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, entre otros.

Dentro de los aspectos legales laborales aplicables, se puede mencionar que las leyes guatemaltecas que protegen la integridad del trabajador son: la Constitución Política de la República, que señala el derecho que todo ciudadano tiene al trabajo y la libertad para elegirlo, el derecho a la salud y a la educación; el Código de Trabajo, que establece los derechos y obligaciones del trabajador como del patrono durante la relación laboral, la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Dto. No.295, en la que están contenidos los beneficios de salud y seguridad de que goza el trabajador afiliado, entre otras.

Si bien es cierto, toda empresa debe cumplir con una gran gama de requisitos legales, específicamente en las etapas de contratación e inducción, como lo son: la elaboración y registro del contrato individual de trabajo, el cual avala el convenio laboral entre patrono-trabajador, la existencia de un reglamento interno de trabajo y la solicitud de antecedentes legales.

1.2 Integración de recursos humanos

1.2.1 Definición

Las definiciones que seguidamente se describen dan una idea general de la integración de recursos humanos:

“La función administrativa de integración de personal se define, cómo ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, valuación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación y desarrollo a fin de que

puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (6:378) “Desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia”. (11:5)

Se puede decir también que, es la reunión en una organización de los elementos humanos necesarios para lograr los objetivos determinados, por la misma; dentro del marco de su estructura orgánica.

1.2.2 Principios

Los principios que considera la integración de personal, que contribuyen a la óptima realización del proceso son varios, sin embargo, únicamente se tomarán en cuenta los siguientes:

- a)** “Buscar elementos que se adapten al puesto, es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado;
- b)** Un puesto no debe abarcar dos funciones;
- c)** Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias;
- d)** Competencia abierta: no debe elaborarse nombramiento con habilidades inadecuadas;
- e)** De capacitación y desarrollo administrativo: los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben estar relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la organización y las necesidades de cada puesto; y
- f)** Por último, en objetivos de capacitación: la necesidad de capacitación es la base de los objetivos de entrenamiento”. (7:39)

1.2.3 Normas

Las normas principales a tomar en cuenta para efectos del estudio son:

- a)** “Fijar políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal. Dentro de unas de ellas puede mencionarse: la edad, las características, medio

- social de los candidatos; si se va a seleccionar sólo a los óptimos; si a todo solicitante se le dará la oportunidad de llenar la hoja de solicitud;
- b) Contar con análisis de puestos: ubicación (nivel operativo, técnico, directivo, etc.), requisitos, funciones o tareas; y
 - c) Contar con un medio de requisición adecuado. La unidad de personal es la encargada de evaluar. Quienes hacen las requisiciones son las unidades, departamentos, secciones, etc., en donde se encuentra la vacante”. (7:40)

1.2.4 Rotación de personal

En cualquiera de los sistemas que las empresas apliquen en la integración de nuevo personal a la organización, estos deben estar enfocados a minimizar la rotación del recurso humano, que únicamente distorsiona las funciones de la empresa y conlleva a generar costos relativamente altos.

El término ***Rotación de personal*** ”es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de otras, a cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Lo anterior, significa que el flujo de salidas (desvinculación, despido y jubilación) debe compensarse con el flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a la organización. Existen dos tipos de desvinculación: ***desvinculación por iniciativa del empleado***: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales u oficiales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. ***Desvinculación por iniciativa de la organización (despido)***: ocurre cuando la

organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral". (5:74-75)

Se dice que dentro del diagnóstico de las causas de rotación de personal, "ésta no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en dentro o fuera de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de algunos de los fenómenos externos se pueden mencionar: la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. y entre los internos: política salarial y de beneficios, oportunidades de progreso profesional, tipo de relaciones humanas, el estilo gerencial, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, entre otros". (5:76)

La forma general de expresar la rotación de personal es a través de índices anuales o mensuales. El índice se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles durante cierto periodo.

Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo sólo son considerados los retiros o salidas, ya sean éstas por decisión de la organización o de los empleados. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{IRP (índice de rotación de personal)} = (D \times 100) / PE$$

Donde:

D = desvinculación (por iniciativa de la empresa o decisión de los empleados) durante el periodo considerado.

PE = promedio efectivo del periodo considerado, puede obtenerse sumando los colaboradores existentes al inicio y al final del periodo y dividirlo entre dos.

1.2.5 Proceso de integración del recurso humano

Previo a aplicar las etapas principales de la integración de personal, se debe recurrir a la **planificación** del mismo, a manera de evitar tanto la falta como el exceso de mano de obra. Posteriormente, se debe conocer los requisitos del puesto, de las plazas vacantes, lo que Wayne define como **análisis del puesto**: “proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización”. (11:92)

Luego de haberse familiarizado con las características del puesto, será más fácil determinar que es exactamente lo que se necesita.

Es preciso indicar que dependiendo del autor así serán las etapas de la integración de personal. Hay quienes en este proceso de la Administración (Integración) además de éstas, incluyen lo relacionado con las compensaciones, evaluación del desempeño, cultura organizacional y el clima organizacional. Otros por ejemplo, lo realizan a nivel de la administración del recurso humano, iniciando desde la planificación del mismo. Para efectos de este trabajo de tesis únicamente se aplicarán las etapas principales descritas a continuación: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación y desarrollo.

1.2.5.1 Reclutamiento

“Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo”. (5:95)

Por otra parte, existen otras definiciones de reclutamiento, entre las cuales se indican: “Es el proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrá”. (14:100)

“Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes”. (15:150)

El reclutamiento implica un proceso que varía según la empresa. Este proceso se realiza constantemente, para contar con suficientes candidatos en el banco de datos del área de recursos humanos y mantenerlo actualizado, o en su efecto, se vale del análisis de las necesidades presentes y futuras del potencial humano y en función de las políticas existentes, obtiene alternativas para cubrir los puestos vacantes. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos ofrece y técnicas de reclutamiento por aplicar.

a) Etapas de reclutamiento de personas

- ❖ **“Investigación interna:** se refiere a la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos. Esta investigación interna se sustituye en muchas organizaciones por un proceso más amplio: *planeación de personal*, el cual se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado.

- ❖ **Investigación externa:** se refiere a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación de mercado y la localización de fuentes de reclutamiento. (4:218)

b) Fuentes de captación o reclutamiento

Estas son necesarias para establecer el contacto directo con el mercado laboral y así obtener al personal deseado y además mantiene a la unidad de recursos humanos actualizada.

Existen fuentes de reclutamiento de contacto directo (escuelas y universidades, en la propia empresa y otras empresas) e indirecto (agencias de reclutamiento, asociaciones gremiales y sindicatos) con la empresa y el mercado.

- ❖ **Fuentes de captación internas:** “estas fuentes son utilizadas cuando las plazas que están vacantes son cubiertas con el personal que labora en la empresa. Dentro de ellas se pueden mencionar: el inventario de recursos humanos de la empresa, candidatos referidos por los empleados de la empresa, el sindicato, bolsa de trabajo (solicitudes espontáneas), y anuncios en cartelera. Es importante contar con **un inventario de personal**, para tener conocimiento de la calidad y cantidad de personal con que se cuenta en la empresa, lo que ayudará a reducir costos en la búsqueda externa de personal y de capacitar al nuevo empleado, con quien se corre el riesgo de que no se adapte al puesto”. (4:220)

“Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o en último caso transferidos con ascenso. Entre sus ventajas se puede mencionar que es más económico y rápido para la empresa, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. Entre sus desventajas están: exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo y motivación para ascender, puede generar conflicto de intereses, no puede hacerse en términos globales de la organización, entre otras”. (4:221)

- ❖ **Fuentes de captación externas:** “se utilizan cuando las fuentes internas son agotadas por lo que se recurre al mercado laboral externo, tales como: agencias de empleo y oficinas de colocación, agencias

gubernamentales, escuelas técnicas y universidades, pirateo e instituciones profesionales”. (4:224)

“Es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es decir opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Dentro de unas de las ventajas de este medio cabe mencionar que trae experiencias nuevas a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos existentes, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, y al igual que el reclutamiento interno posee desventajas: tarda más que el reclutamiento interno, es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos, puede crear frustración al personal existente y por lo general afecta la política salarial de la empresa”. (4:225)

Chiavenato indica que: “si el **Mercado Laboral** se refiere a la oportunidad de empleo y vacantes de las empresas, el **Mercado de Recursos Humanos** (MRH) se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo” (5:91). **Empleo** “significa utilización del trabajo humano. Situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración”. (4:180)

Seguidamente, en el cuadro No. 1 se detallan las ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento tanto internas como externas a las cuales se pueden recurrir:

Cuadro No. 1
Fuentes de reclutamiento de personal

Fuente	Ventajas	Desventajas
Promoción interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crea vacantes a niveles inferiores, más fáciles de llenar 2. Economiza tiempo y dinero 3. Levanta la moral del empleado, revela talentos escondidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes sienten que ya no pueden escoger a los que quieren 2. Los gerentes se resienten con los empleados que buscan otros puestos
Información verbal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es económica y rápida 2. La bonificación sube la moral del empleado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se presta a acusaciones sino se usa junto con otras
Anuncio de prensa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegan muchas personas 2. Engrosa el banco de personal 3. Toma en cuenta las limitaciones legales vigentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si no son claros se perderá el tiempo entrevistando candidatos 2. Puede demorarse y son costosos
Agencias de empleo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso de fondos comunes del mercado de trabajo 2. Pueden llenar rápidamente la plaza 3. Permite la confidencialidad 4. Evita la pérdida de tiempo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden resultar costosas si no es clara la requisición 2. Pueden enviar personal no calificado
Banco de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene costo 2. Buenas relaciones públicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con sistemas manuales se pierde mucho tiempo 2. Anotaciones deficientes del primer entrevistador pueden distorsionar la idoneidad del aspirante
Visitas, cartas espontáneas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tienen costo 2. Buenas relaciones públicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con sistema no controlado se puede obtener aspirante no calificado 2. Entrevistar
Universidades, asociaciones gremiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad de estructurar y desarrollar futura administración de la empresa 2. Escogencia de estudiantes más brillantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fatigante 2. Debe evaluarse el potencial
Ferias de empleos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pueden llenar muchas vacantes 2. Banco de personal 3. Relación con otros entrevistadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costosas
Agencias oficiales de aspirantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuestan nada 2. Pueden mandar muchos solicitantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede enviar aspirante no idóneo 2. Puede objetar razones de rechazo
Correo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forma personalizada selectiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tardado y es costosa
Radio y televisión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegan a una basta audiencia 2. La radio es útil en un área determinada no accesible a otras fuentes 3. Puede ayudar rápido a llenar vacantes 4. Buenas relaciones públicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costosa 2. Puede significar emplear demasiado tiempo al entrevistar
Carros parlantes de tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegan a un grupo especial de candidatos de un área determinada 2. Buenas relaciones públicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costosa 2. Inversión de tiempo
Material publicitario a clientes y amigos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones públicas 2. Llega a candidatos afines a la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costosa 2. Consume mucho tiempo

Fuente: AGEXPRONT, Programa de Desarrollo Laboral -Código de Conducta-. Pág. 75

El anuncio de prensa, es una de las fuentes externas más efectivas y de mayor utilización en el medio. El contenido de éste debe tener las características según se describen en el cuadro No. 2, así:

Cuadro No. 2
Características del anuncio de prensa

Características	Descripción
1. Encabezado	Nombre de la empresa y actividad a que se dedica, en ocasiones éste se puede omitir y mantenerlo en anonimato, no así la actividad de la misma.
2. Puesto	Es lo más importante de destacar y deberá atraer la atención.
3. Requisitos	Indicar las cualidades y conocimientos mínimos que se solicitan para llenar el perfil adecuado según la plaza: edad, sexo, profesión, estudios, capacidad y habilidades.
4. Oferta	Es todo lo que se ofrece retribuir por el desempeño de dicho puesto, indicar todo lo que se ofrece: salario, incentivos, capacitación, comisiones, seguro médico, entre otros.
5. Lugar	Informar el lugar de reclutamiento y la forma en que se hará: presentando curriculum vitae y papelería a la empresa (poner clara la dirección y el horario en que se recibirán los documentos), enviándolos a un buzón o a un correo electrónico".

Fuente: AGEXPRONT, Programa de Desarrollo Laboral -Código de Conducta-. Pág. 291

1.2.5.2 Selección

Se define como “la escogencia, del personal adecuado; entre los candidatos reclutados, para desempeñar el puesto a cubrir, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (4:238)

“Consiste en una serie de pasos específicos, que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados”. (15:180)

a) Objetivos de la selección

“Primero, consiste en exámenes de aptitudes mentales y físicas de los candidatos, entre los que se pueden citar: inteligencia, comprensión, razonamiento, resistencia a la fatiga, salud, conocimientos, experiencias, entre otros y segundo, consiste en analizar habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas.

b) Principios de selección

- ❖ **De colocación:** este principio indica, que no sólo debe limitarse la escogencia a cubrir la plaza. Sino que debe pensarse en todas las que se encuentran vacantes y con base en ellas evaluar la currícula; o no preocuparse solamente en función del puesto vacante, deben investigarse otras habilidades que beneficien a la empresa.
- ❖ **De orientación:** consiste en informar a las personas que califican para el puesto.
- ❖ **De ética profesional:** es la aplicación de los valores naturales, de respeto, de calidad humana, sinceridad, entre otros.

c) Métodos de selección

- ❖ **Método tradicional:** es bastante utilizado en nuestro medio, sin embargo el mismo puede hacer incurrir en una serie de fallas inapreciables a simple vista. Es una forma de selección, basada en la costumbre o empirismo. Dentro de ellos se pueden mencionar: las recomendaciones, el curriculum vitae, la entrevista, período de prueba, cartas de referencia, la impresión personal, la fisonomía y la fotografía.
- ❖ **Método científico:** consta de un sistema selectivo, cuya parte esencial es el proceso de selección, el cual se empieza con el llenado del formulario y le sigue la solicitud de empleo, aplicación de varias clases de test psicológico, aplicación de entrevistas, examen médico o técnico y termina con la investigación laboral". (7:46)

Las **pruebas psicométricas** ayudan a tener una idea más clara del perfil psicológico del candidato y poder así tomar una mejor decisión. Entre estas se pueden mencionar:

- ~ “B.F.A. (batería factorial de actitudes): mide el vocabulario asimilado, la discriminación del lenguaje y el razonamiento verbal. Enfocada para el personal con estudios diversificados y que desee ocupar puestos de mandos medios, puede ser utilizada también para pilotos y peritos contadores
- ~ BELL: es un cuestionario que mide el nivel de adaptación familiar, profesional, emocional y de salud del individuo.
- ~ RARSIT: mide nivel intelectual de la persona, con estudios de 6to. año mínimo, puede utilizarse para niveles operativos.
- ~ RAVEN: mide el nivel de habilidad general de la persona, puede no tener estudios y se aplica a los puestos de personal operativo y de supervisión.
- ~ SN-59: (sinceridad, neurotismo y 59 preguntas): existe para hombres y mujeres en forma separada, se utiliza para niveles administrativos como receptores y secretarias. (1:298)

La **entrevista de selección**, es la técnica más utilizada. “Es el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes esta interesada en conocer mejor a la otra” (5:119). Sus ventajas son: “permite contacto directo y proporciona interacción directa con el candidato, focaliza al candidato como persona, permite evaluar el comportamiento y las reacciones de éste” (5:121). Sus desventajas: “técnica muy subjetiva que tiene gran margen de error y variación, no siempre el candidato sale bien librado de la entrevista, difícil comparar varios candidatos entre sí, exige entrenamiento del entrevistador, exige conocimiento respecto del carácter y sus características básicas”. (5:122) Una entrevista, en el mayor de los casos es clave en esta fase del proceso de integración.

La **investigación laboral**, es probable que por el número de personal que contratan, existan empresas que difícilmente se ocupan de verificar los datos que proporcionan los candidatos, esto incrementa la posibilidad del ingreso de personal conflictivo, falta de experiencia y/o preparación.

1.2.5.3 Contratación

Son las diferentes formas tanto oral como escrita de celebración de los contratos de trabajo, mismos que establece la manifestación de voluntad en forma expresa o tácita por medio de la cual se hace efectiva la relación laboral. Esta debe ser respaldada por el respectivo contrato de trabajo o documento que acredite al candidato como nuevo empleado de la empresa.

a) Contrato individual de trabajo: sea cual fuere su denominación, “es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador); se compromete a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma” (3:7). Es el acto formal y legal, por medio del cual el solicitante del puesto se hace empleado de la empresa ya sea temporal o definitivamente, estableciendo en el mismo la jornada del trabajo, el conjunto de atribuciones y funciones a desarrollar, y el salario a devengar.

b) Documentos que lo avalan: contrato o nombramiento y acta de toma de posesión.

En cuanto a este último, en el hotel objeto de investigación, se tiene conocimiento que existe una Asamblea de Accionistas, para lo cual es indispensable la elaboración de un nombramiento y/o una acta de toma de posesión para que los miembros formen parte de la misma. Como lo es también, de gran importancia la elaboración de un contrato individual de trabajo, formal y legal.

1.2.5.4 Inducción

También llamada orientación o socialización. Consiste en brindar orientación al nuevo empleado, o socializarlo, sobre aspectos relacionados con la empresa, de la cual recién forma parte y además instruirle en las tareas que realizará. Algunos

autores la definen como: “es un programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo, generalmente proporcionan un manual de empleados y la presentación de los compañeros” (5:261). “Es el proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo”. (7:152)

Dentro de los medios de inducción más comunes se pueden mencionar:

- ❖ Conferencia o plática referente a la empresa;
- ❖ Videos y/o películas;
- ❖ Visita a las instalaciones;
- ❖ Presentación con el personal de la empresa;
- ❖ Descripción del puesto a desempeñar;
- ❖ Proporcionar un manual de bienvenida.

1.2.5.5 Capacitación y desarrollo

El entrenamiento: “es el medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y los clientes”. Es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar objetivos organizacionales. Es un proceso educativo a corto plazo, aplicada de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos. (5:305-306)

Desarrollo de personas: entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D). Según indica Chiavenato éstas, “están en el orden del día. La diferencia es que el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las

actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos que la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura. Todos los empleados pueden y deben desarrollarse” (5:334-335). Para lo cual existen métodos de desarrollo de personas, tales como: rotación de cargos, aprendizaje práctico, participación en cursos y seminarios externos, entrenamiento fuera de la empresa, entre otros.

“**Desarrollo de recursos humanos:** conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por las empresas dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo. Entrenamiento: experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales. Educación: experiencias de aprendizaje con preparación al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo”. (5:335) Desarrollo; experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidad para el desarrollo y crecimiento profesional.

Contar con un programa de capacitación constante trae beneficios para el empleado; ya que al mejorar el conocimiento de las tareas las realizará eficiente y eficazmente, y por ende contribuye a crear una mejor imagen de la empresa con el servicio que éste preste.

Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones

disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. Chiavenato define el término **aprendizaje** como: “proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y relaciones en el transcurso de su vida. El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia” (4:550).

La finalidad esencial de la capacitación, es que los trabajadores adquieran conocimientos para luego ponerlos en práctica y contribuir de esta manera a dinamizar y hacer más efectivos los diferentes servicios que ofrecen al público. De allí que, es una herramienta necesaria para la eficiencia de la prestación de servicios. Es fundamental si se realiza en forma permanente al personal ya que también busca el desarrollo económico del trabajador, teniendo la oportunidad de ascender de puestos y por ende de adquirir mejoras económicas, además de establecer un desarrollo tanto gerencial como económico para la empresa.

Suele darse el caso que los empresarios tienden a asumir que el nivel académico de un empleado o los años de trabajo lo llevan a convertirse en experto en el área, lo cual es erróneo, ya que por muy parecidas que sean las labores difícilmente tienden a ser idénticas, de ahí que existan los **programas de entrenamiento para el personal**. Para muchas empresas un programa de entrenamiento representa un gasto no presupuestado, aún cuando el tipo de actividad que desarrollan lo exija, máxime en la actualidad cuando la globalización ha dado paso libre a la competencia implantando altos índices de calidad.

Por último, para completar el proceso de integración, se debe lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lo cual se debe contar con programas de capacitación y desarrollo.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA HOTELERA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo, describe y analiza los resultados de la información obtenida en la investigación de campo, en torno a la situación actual del proceso de integración del recurso humano aplicado en la empresa hotelera objeto de investigación.

2.1 Metodología utilizada

Para la elaboración del diagnóstico, se aplicó diferentes métodos y técnicas que permitieron la compilación de información, tales como: cuestionario, entrevista, observación directa y estudio documental.

Por el tamaño de la empresa y para ser una muestra significativa se encuestó al total de la población, siendo estos 29 empleados. Es decir que, el cuestionario se trasladó y fue respondido por el 100% del personal que labora para el hotel; entre, administrativos y operativos. A la vez, se elaboró una boleta de encuesta específicamente para el administrador. Ambas boletas, estuvieron orientadas a conocer el proceso de integración del recurso humano aplicado en la actualidad.

Para la elaboración del cuestionario, se tomó en cuenta el planteamiento de las hipótesis en estudio, para que las preguntas fueran encaminadas a recoger la información necesaria. En el planteamiento de las preguntas se utilizó un orden lógico y consecutivo según las etapas principales del proceso de integración de personal.

Después de haber obtenido la información a través de las encuestas realizadas por medio del cuestionario, se hizo necesario realizar la organización de datos,

en la siguiente forma: se organizaron y revisaron todas las boletas para descubrir si existían diferencias en el llenado del cuestionario y para determinar que las mismas estuvieran llenadas correctamente.

Luego de haber organizado la información, se tabuló y se realizó el análisis respectivo, para luego presentarlo y plasmarlo en este documento. La presentación de la información se hizo en forma escrita y gráfica, con el fin de tener una mejor visualización del comportamiento de las variables.

Asimismo, para contar con información más certera y fidedigna que la obtenida mediante la técnica de observación, se empleó la entrevista, programando una reunión con el gerente general. La entrevista estaba conformada con preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple, se ejecutó en base a una guía de temas y preguntas para la obtención de datos precisos sobre la integración del recurso humano y recolección de información acerca de la empresa.

2.2 Generalidades de la empresa

En la ciudad colonial, se encuentra instalado y en funcionamiento el hotel que a petición de la empresa, para efectos de este trabajo de tesis lleva el nombre de “Villas de Valparaíso”, mismo que fue creado en el año 1970, para prestar servicios a turistas en la Ciudad de Antigua Guatemala. Actualmente es catalogado de tres estrellas, ya que es la clasificación determinada por el INGUAT.

El hotel inició sus operaciones con siete empleados exactamente en el mismo lugar en el cual se encuentra actualmente, comprometido a cumplir con las expectativas del cliente y alcanzar las metas financieras de la compañía.

A la fecha, cuenta con cincuenta y seis habitaciones para una o varias personas con algunos servicios relativos a la estadía de personas nacionales como

extranjeras. Es decir que, además de proporcionar hospedaje, brinda una gran gama de servicios, tales como de: restaurante, lavandería, servicios para eventos sociales, culturales y académicos ya que cuenta con salón especial para tales requerimientos. Cuenta con cancha deportiva y cuatro patios en donde los huéspedes pueden relajarse y gozar de la tranquilidad del ambiente colonial de Antigua Guatemala, sin faltar el área para parqueo.

El hotel tiene como misión prestar servicios de hotelería cubriendo las necesidades y expectativas de sus clientes, así como la alimentación y otros servicios necesarios para la industria hotelera.

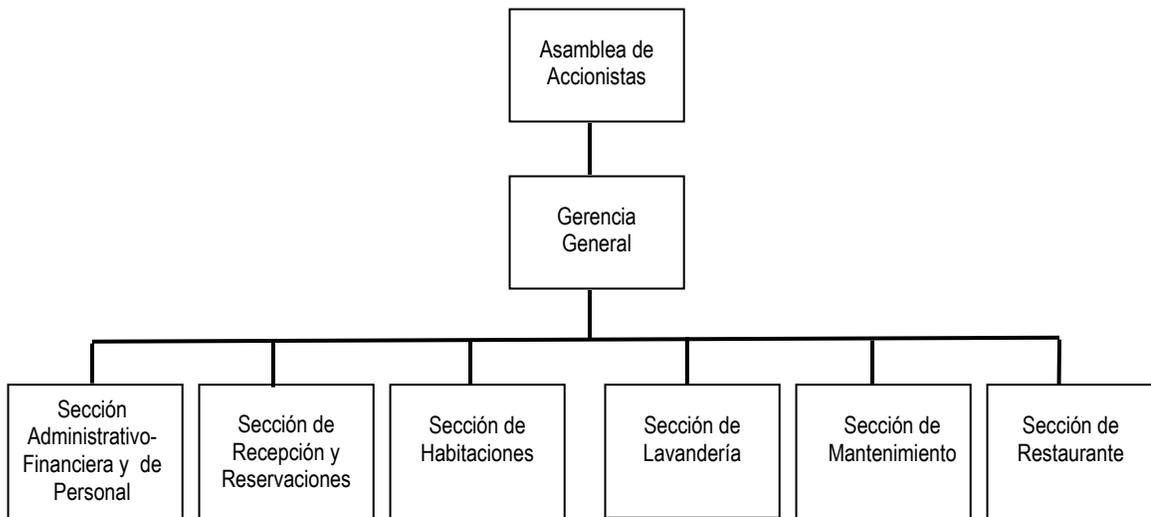
2.3 Análisis de áreas funcionales

Para su funcionamiento administrativo y operativo la estructura organizacional del hotel es por secciones. Cada una posee sus funciones y objetivos. Existen políticas y reglas orientadas a cumplir con los fines y metas. Se cuenta con programas y presupuestos acorde a las necesidades, por lo que la planeación general se realiza estableciendo objetivos, presupuestos, estrategias, entre otros.

La mayoría del personal sabe que por ser una empresa, esta cuenta con objetivos; sin embargo, no los conocen o no los tienen claros. Asimismo, tienen alguna noción de la estructura organizacional existente porque se les indicó verbalmente al ser contratados; pero lo comprenden mejor conforme pasa el tiempo.

Los niveles de responsabilidad y de retribución están condicionados por la posición en el organigrama, el cual es flexible y adaptado a las necesidades del momento. La estructura organizacional del hotel, en su representación gráfica define las líneas gerenciales y operativas, a continuación:

Gráfica No. 1
Organigrama general del hotel



Fuente: investigación propia, 2005

La gráfica No. 1, describe la estructura actual del hotel; compuesta por la asamblea de accionistas, gerencia general y las secciones; de éstas se definen las funciones, así:

- ☐ **Sección administrativo-financiera y de personal:** encargada de la administración total de la empresa. Tiene la responsabilidad de planificar, coordinar y controlar el desempeño y buen funcionamiento de todas las actividades laborales y el manejo de todo lo concerniente a las finanzas. Así como, de coordinar las relaciones en la empresa y sus trabajadores; centraliza todas las operaciones relacionadas con el personal, tales como: control de salarios, ascensos, despidos, y otros. Esta sección está bien identificada por el personal como la encargada del recurso humano a la cual se recurre para cualquier situación relacionada con el mismo. La conforman el gerente administrativo, el contador general y una secretaria.

- ☐ **Sección de recepción y reservaciones:** encargada de la atención directa al público; es decir, de captar y manejar las solicitudes de: reservas, registro de huéspedes, asignación de habitaciones, control de entradas y salidas de los alojados, manejo de llaves, elaboración de cotizaciones de tarifas, confirmación de reservaciones, manejo de los depósitos monetarios para garantizar las reservas, proporciona información general del hotel, entre otros. La integran el personal de recepción, la cajera y los botones (cargadores de maletas). El personal de esta área se encuentra dividido para prestar dicho servicio en diferentes jornadas laborales; es decir, en turnos rotativos, fines de semana y días festivos.

- ☐ **Sección de habitaciones:** según se mencionó anteriormente, cuenta con 56 habitaciones equipadas con camas, baño privado con agua caliente, televisión por cable y accesorios necesarios para la estadía. Estas se clasifican en sencillas, dobles y triples. El personal a cargo de esta sección es la ama de llaves y las camareras responsables del ordenamiento y limpieza de las habitaciones e instalaciones del hotel.

- ☐ **Sección de lavandería:** cuenta con el personal que se encarga de la recolección, lavado, secado, planchado, ordenado y entregado de la ropa y las prendas de los huéspedes cuando éstos lo requieren, a la sección de habitaciones. De igual forma, la mantelería a la sección de restaurante. Proceso que se realiza diariamente.

- ☐ **Sección de mantenimiento:** encargada de todo lo concerniente al mantenimiento general del hotel: reparación en forma inmediata de cualquier problema de plomería, electricidad, mantenimiento industrial, entre otros. A la vez se encarga del control completo del parqueo y la jardinería de las áreas verdes del hotel.

- ☐ **Sección de restaurante:** le concierne todo lo relacionado al servicio del restaurante. Se ofrece tanto cocina nacional, como internacional; además de bebidas nacionales y extranjeras. Está a cargo de cocineros y meseros, los cuales se dividen en diferentes jornadas laborales.

2.4 Análisis del índice de rotación de personal

En la empresa hotelera no existe *planificación de personal*, y cuando se necesita personal nuevo, no se emite una requisición por escrito. Actualmente, la empresa está afrontando un incremento en la rotación de personal. De allí, que para evitar el exceso o la escasez de recurso humano, la *rotación de personal* debe estar ligada a la *planificación* del mismo.

Con datos proporcionados por el contador general, se permitió calcular el índice de rotación durante el período de enero a diciembre 2006, mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = (\text{D} * 100) / \text{PE}$$

Datos:

Periodo considerado = 1 año

D (desvinculación de personal) = 10

PE (promedio de trabajadores al inicio y al final de ese periodo) = 29

Sustituyendo la fórmula con los datos anteriores, se obtiene lo siguiente:

$$\text{IRP (índice de rotación de personal)} = (10 * 100) / 29 = \boxed{34 \%}$$

Este dato (34%), refleja que la empresa está afrontando un incremento en la rotación de su personal; lo que significa que se está dando un constante desequilibrio en las actividades de trabajo y conlleva a generar costos relativamente altos. Para hacer su comparación, se dice que no hay un porcentaje ideal de rotación de personal, pero se considera como normal, un índice entre 10% y 15%.

Las vacantes normalmente surgen debido a despidos, renunciaciones u otros. En el caso del hotel se debe a la desvinculación por iniciativa del empleado, específicamente del personal operativo.

La deserción ocasiona en cierto momento, desequilibrio en algunas áreas de trabajo y también la necesidad de distribuir temporalmente las actividades de las plazas disponibles al personal actual de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Por lo general, el personal tiende a retirarse de la empresa en busca de mejoras en aspectos: salariales, beneficios sociales, motivación, entre otros.

En el caso del hotel, luego del análisis de la información recabada, según indicaciones de los trabajadores actuales, los fenómenos que a su criterio generalmente provocan el alto índice de rotación de personal son:

1. Desde el momento que se ofrece la plaza vacante no se da a conocer cuales son las actividades inherentes al puesto de trabajo
2. Las personas encuentran mejores oportunidades de progreso profesional en otras empresas
3. Política salarial
4. Carencia de beneficios sociales
5. Falta de motivación
6. En el desarrollo de la etapa de selección no se da a conocer a los candidatos la realidad del sistema de trabajo en relación a sobrecargo del mismo u horarios de trabajo

Al respecto, la gerencia se abstuvo a brindar información u opinión alguna, que permitieran determinar las causas que originan esta situación.

Al hacer énfasis en el tiempo que tiene el personal actual en la empresa, la mayoría se encuentra en un rango de 6 meses a 2 años de laborar de manera continua. Lo cual revela una inestabilidad laboral, y tiende a ser perjudicial para la

organización, en que los trabajadores actuales se retiren en un futuro no muy lejano.

2.5 Análisis del proceso real de integración de recursos humanos

Con datos propios recopilados según el sistema computarizado y las preguntas generales realizadas, se hizo acopio adicional de la información descrita a continuación, la cual suministra datos relevantes.

Cuadro No. 3
Puestos de trabajo y sección a la que pertenece el personal

Sección	Puestos de trabajo	No. de plazas	
Administrativo-financiera y de personal	Gerente General, Gerente Administrativo, Contador General y Secretaria	4	Personal Operativo
Recepción y reservaciones	Cajera, Recepcionista (3) y Botón (3)	7	
Habitaciones	Ama de llaves y Camarera (4)	5	
Lavandería	Encargada de lavandería	4	
Mantenimiento	Encargado de mantenimiento	3	
Restaurante	Cocinero y Mesero (3)	6	
Totales	13	29	

Fuente: investigación propia, 2005

En el cuadro anterior se puede observar a qué sección pertenece el empleado encuestado (29 personas = 100%), así como el puesto que ocupa dentro de la estructura organizacional de la empresa, siendo relevante el dato del personal operativo, (25) entre principal y auxiliar; lo cual proporciona una idea de la concentración de trabajo en las operaciones del hotel debido al tipo de servicio que ésta presta.

A continuación, se detalla el diagnóstico obtenido de dicha investigación en cuanto al proceso de integración del recurso humano hacia la organización.

Es a la Sección Administrativo-Financiera y de Personal junto con la Gerencia General a quienes les compete realizar este proceso. Se involucran en este aspecto el gerente general, el administrador y la secretaria. El administrador tiene

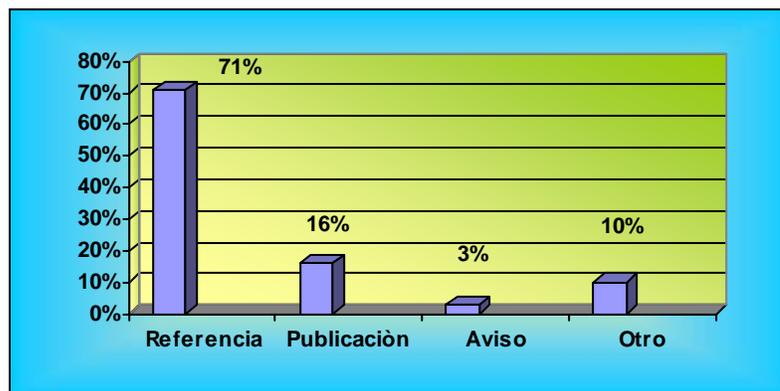
a su cargo la captación y contratación del personal, con autorización previa del gerente general.

2.5.1 Reclutamiento

Los candidatos referidos por los empleados actuales, los volantes que en ocasiones son dados muy cerca de las instalaciones del hotel o anuncios (afiches) colocados en la puerta de la entrada del mismo, son las fuentes de reclutamiento utilizadas. Al limitarse a ellos, se está dejando fuera candidatos que pudieran llegar a través de otros medios, tales como: publicaciones en periódicos, propia página de internet o tener un archivo de candidatos que se presentan aunque no existan plazas vacantes, entre otros.

A continuación se presenta la gráfica No. 2, que muestra el medio por el cual se enteraron los empleados de las plazas vacantes.

Gráfica No. 2
Medio de ingreso a la empresa



Fuente: investigación propia, 2005

Dependiendo del puesto existente se decide si se utiliza el medio de captación interno o externo. Como lo muestra la gráfica anterior, el 71% de los empleados dijo que el medio por el cual se enteró de la oportunidad de trabajo fue a través de referencia o recomendación hecha por un familiar, amigo o conocido que labora en la empresa; es decir, fuente interna, el 16% respondió que por

publicación a través de afiches, lo que corresponde a fuente externa, el 3% indicó que a través de aviso y el otro 10%, que sencillamente ofreció sus servicios y la empresa le otorgó trabajo.

En relación a lo anterior, es necesario hacer mención que, debido a no tomar en consideración las características que debe contener un anuncio, se ha tenido ciertas dificultades en esta etapa. Por ejemplo: un caso reciente fue el no especificar el sexo del colaborador, para un turno nocturno de la plaza de recepcionista, ya que se requería que fuera masculino, y se presentaron; tanto hombres, como mujeres.

2.5.2 Selección

De la etapa anterior depende el éxito de la organización, en cuanto a seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes disponibles.

En cuanto a las técnicas utilizadas para llevar a cabo el proceso de selección, se identificó que únicamente se aplica la entrevista y no se cuenta con diseños de ésta, ya que el 97% de los encuestados respondió que únicamente se le aplicó la técnica de entrevista. Es decir, que además de esta técnica no se aplican pruebas de: conocimiento, aptitud, psicológicas u otras por no contar con ellas y con el personal para su correcta aplicación, con el fin de determinar las destrezas y características requeridas para llenar la vacante. Únicamente el 3% respondió que al ingresar no se le aplicó ninguna de las técnicas mencionadas.

De toda la currícula recibida, el administrador procede a seleccionar a los posibles candidatos y con base en la aplicación de la entrevista escoge al candidato que se considere más conveniente. Situación que se da debido a que entre una de las políticas que se utiliza en la empresa es de candidatos referidos por los empleados actuales; lo que según ellos, conlleva a minimizar el riesgo de la selección de personal de procedencia o conducta dudosa y elegir a candidatos con experiencia que puedan adaptarse fácilmente al sistema de trabajo con el

mínimo de orientación, por lo que para el personal operativo de las áreas de mantenimiento, lavandería, habitaciones y restaurante es aceptable el nivel primario.

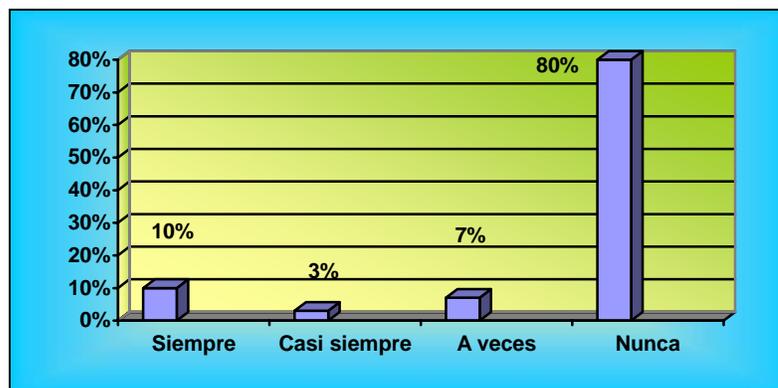
De utilizar la técnica de entrevista, se solicitó que indicaran cuántas veces se les entrevistó y cuál fue el tiempo de duración. El mismo 97% o sea 28 trabajadores indicaron que se les entrevistó una vez, con un periodo de duración menor a 30 minutos; aduciendo que no es necesario más de una debido a que son referidos.

Dentro de las respuestas a elegir, sobre los documentos que se le solicitaron al candidato para su contratación tenían: personales (currículo, fotocopia de cédula, cartas de recomendación), legales (antecedentes penales y/o policíacos), médicos (tarjeta de pulmones, tarjeta de salud), laborales (constancias laborales), otros y ninguno. Las respuestas obtenidas en cuanto a la papelería solicitada fueron: 21 entrevistados o sea el 72% respondieron como requisitos personales, el curriculum vitae y fotocopia de cédula; 6 encuestados o sea el 21% de restaurante, también indicaron requisitos médicos en el cual destaca la tarjeta de salud; y mientras que 2 trabajadores o sea 7% reveló que no presentaron ningún documento.

Como es innegable no se solicitan requisitos mínimos de contratación, que para toda empresa es de utilidad; como mínimo la petición de documentos legales para mayor seguridad; tales como: antecedentes penales y policíacos; así como, cartas de recomendación, tarjeta de salud y constancias laborales. Asimismo, se investigó que no se llena el formulario de solicitud de empleo, el cual es vital para la administración del recurso humano; ya que ayuda a complementar y verificar los datos contenidos en la hoja de vida de cada empleado. Situación que se respalda al indicar que el 100% respondió que en ningún momento llenó algún documento de solicitud de empleo.

La siguiente gráfica, determina las respuestas obtenidas en cuanto a la percepción que tienen los empleados con respecto a la verificación de referencias laborales y/o personales según su curriculum vitae.

Gráfica No. 3
Verificación telefónica de referencias laborales y personales



Fuente: investigación propia, 2005

Como se observa en la gráfica anterior: el 80% de los encuestados considera que en ningún momento la empresa verificó las referencias laborales y/o personales según su currículum, por el simple hecho de ser referidos por los empleados internos y se tiene la creencia que, por el tipo de empresa no es tan necesario realizar dicho procedimiento ya que representa tiempo y dinero. El 10% respondió que siempre y el otro 10% considera que en algún momento si se realiza tal verificación. La respuesta obtenida por el administrador fue que normalmente no se realiza tal verificación por falta de tiempo, lo que también se convierte en un riesgo para la empresa al momento de seleccionar a su personal.

2.5.3 Contratación

Luego de la selección, se procede a la contratación del personal. En esta fase se le da aviso al candidato que será contratado y se le indica el salario a devengar el cual se hace efectivo mensualmente, así como a las prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo a la ley.

Se estableció que, en algunos casos no se elabora el contrato individual de trabajo formal, mediante el cual el nuevo empleado se compromete con el hotel a prestar sus servicios y éste con el empleado a pagar el sueldo convenido en el período establecido. En casos como el personal operativo de las secciones de habitaciones, lavandería, mantenimiento y restaurante que es donde más deserción existe o cuando se contrata trabajadores temporales únicamente se elabora un contrato de trabajo informal interno, ya que se considera innecesaria la aplicación de los contratos formales dado a que éste, es un recurso transitorio en la empresa; además que no incurren en gastos de papelería y trámite. Asimismo, se aprovecha el período de prueba para adaptarse previo a la contratación.

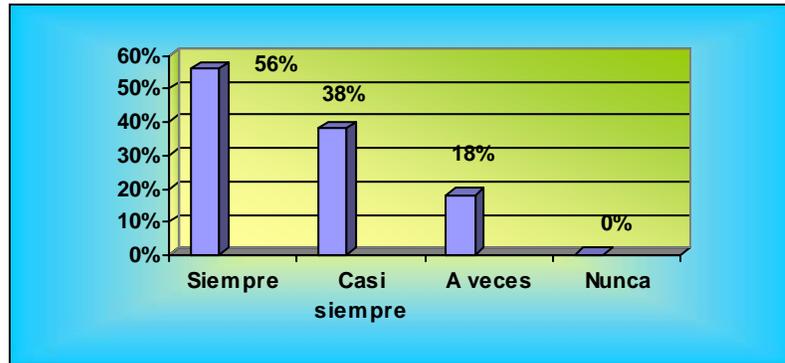
El no celebrar un contrato de labores legal, se considera una de las acciones que en alguna medida contribuye a elevar el índice de rotación de personal, puesto que los empleados manifiestan no tener ningún obstáculo para retirarse cuando lo deseen, pues al no tener responsabilidad de ley que los obligue a terminar determinado tiempo de labores no dañan a la empresa.

Los resultados obtenidos, mostraron que 15 (52%) de 29 empleados firmó un contrato de trabajo legal. 10 (34%) firmaron contrato de trabajo informal interno y el restante 14% no respondió por lo que se asume que no firmó ningún documento.

2.5.4 Inducción

Esta etapa corresponde a la inducción que reciben los empleados de nuevo ingreso para familiarizarlos e integrarlos a la empresa. En la siguiente gráfica No. 4, puede observarse que el 100% respondió afirmativamente, ya que manifiesta haber recibido alguna información.

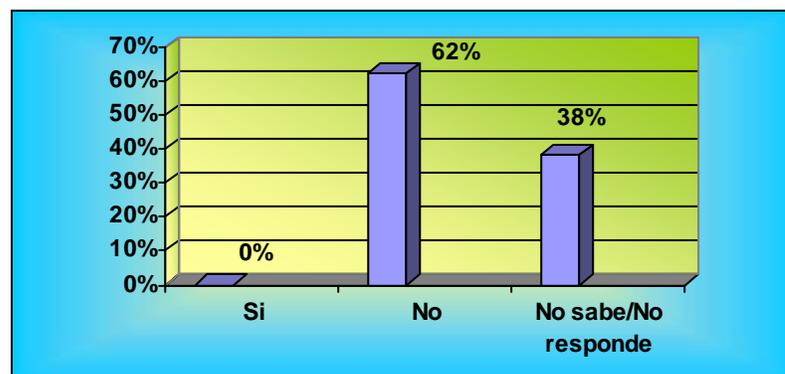
Gráfica No. 4
Conocimiento sobre si se brinda información referente a aspectos relacionados con la empresa y el puesto de trabajo



Fuente: investigación propia, 2005

Es preciso mencionar que de la indicación de responsabilidades, tareas y aspectos relacionados con la empresa, el total de empleados fue informado; sin embargo, esta comunicación únicamente se proporcionó verbalmente y no existe por escrito. Lo que indica que no hay un manual de descripción de puestos de trabajo ni de inducción de personal, que contribuyan en la orientación del mismo; situación que se confirma en la gráfica No. 5, refiriéndose únicamente a estas herramientas.

Gráfica No. 5
Existencia escrita de manual de descripción de puestos y manual de inducción



Fuente: investigación propia, 2005

Los resultados obtenidos en la gráfica que antecede, señalan que el 62% respondió que no existen ambos manuales. Como se mencionó en el párrafo anterior, el personal indica que dicha información fue dada únicamente de forma verbal y se asume que no se encuentra escrita. El resto (38%) expresó que no sabe si existe, pero si recibió instrucciones verbales.

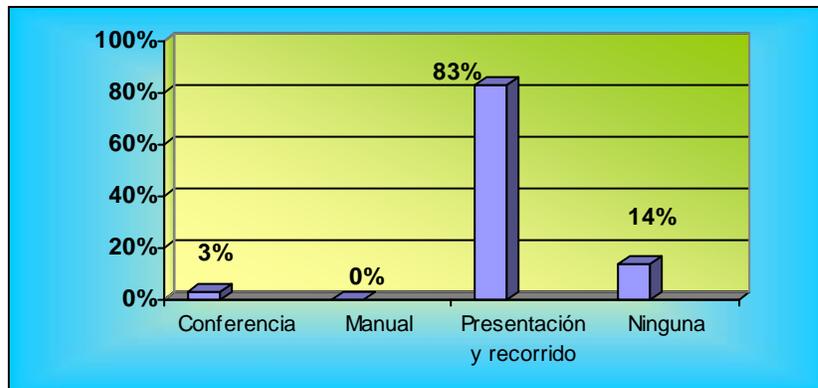
Para sustentar más lo anterior, se hicieron preguntas sobre si ellos tienen claros sus objetivos en su puesto de trabajo y si consideran que las tareas asignadas a su cargo están bien definidas sin que haya duplicidad de funciones, a lo cual la mayor parte del personal expresó que nunca y una minoría respondió que a veces.

Otro aspecto importante y específico, es que a la mayor parte de los empleados se les da a conocer las condiciones o normas internas de la empresa (patrono-trabajador), información que se transmite de manera verbal, y no está plasmada en papel. Es decir, que no se encuentra escrito un reglamento interno de trabajo que según leyes laborales, las empresas deben elaborarlo para luego ser revisado y autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y éste a su vez esté disponible y se haga del conocimiento de los empleados.

Al haberle indicado las condiciones del puesto, se procede a integrar al personal, lo cual se realiza haciendo un recorrido a las instalaciones y se le presentan algunos de sus compañeros subalternos y superiores según sea el caso. El período de inducción es de horas y está a cargo del administrador, los empleados se familiarizan más con la empresa y el personal; a medida que se adaptan al puesto. Lo cual indica que el tiempo dedicado a esta actividad es limitado y desigual para los diferentes puestos de trabajo. Además, la información que se proporciona no llena los requerimientos de una socialización organizacional que favorezca la reducción de ansiedad y provea tiempo para conocer la organización, sus funciones y compañeros de trabajo.

Independientemente si la inducción es verbal o escrita, la mayoría de los encuestados respondió que al ser contratados sí recibieron información alguna.

Gráfica No. 6
Inducción que recibe el personal al ser integrado a la empresa



Fuente: investigación propia, 2005

La presentación a sus compañeros de trabajo y recorrido a instalaciones es la técnica de socialización normalmente utilizada en la mayoría de las empresas, sin excepción del hotel. Según se puede observar en la gráfica anterior, el 83% emitió tal respuesta. El 3% respondió que recibió una conferencia y el 14% restante niega haber recibido orientación. Como se observó ninguno afirmó la existencia de algún manual de inducción. Al parecer, si existen recursos audiovisuales para poder llevar a cabo una socialización más formal, ya que una persona respondió haber recibido una conferencia.

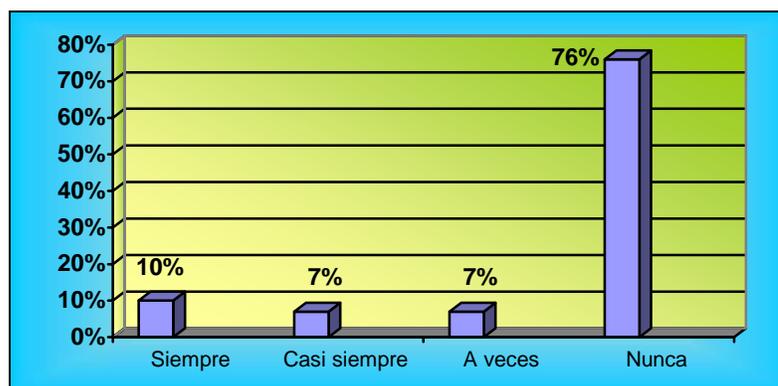
La base para familiarizar al nuevo integrante con la empresa, está en tener ciertos instrumentos necesarios para el mismo, tales como: un programa de inducción de personal y un manual correspondiente. Como se pudo observar, ambos documentos, no existen por escrito.

Es de esta manera como se detallaron los medios de orientación utilizados, para integrar al personal de nuevo ingreso.

2.5.5 Capacitación y desarrollo

En cuanto a capacitación se refiere, los resultados en la gráfica No. 7, señalan que no todos los empleados han recibido preparación; ello indica que en el hotel aún no se ha dado mucho énfasis a la importancia de capacitar al personal, y ante todo, al de mayor contacto directo con los clientes. Debido a que únicamente el 24% de los colaboradores afirmaron haber recibido algún tipo de preparación, lo que corresponde a la sumatoria de las respuestas positivas según las opciones presentadas (siempre, casi siempre, a veces) y el 76% restante, expresó que en ningún momento ha recibido capacitación. Información que se expresa gráficamente a continuación.

Gráfica No. 7
Participación en talleres de capacitación

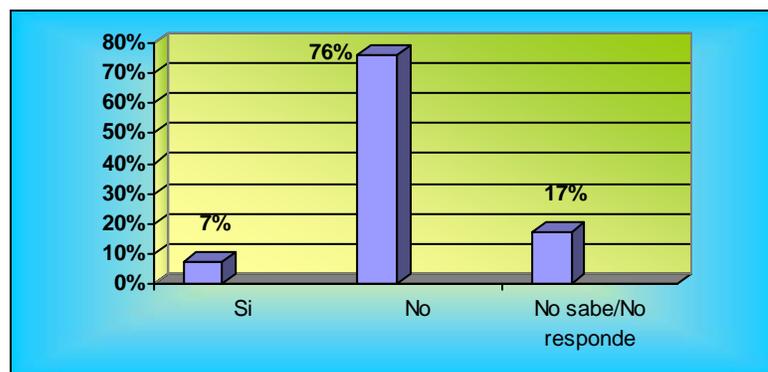


Fuente: investigación propia, 2005

La gráfica anterior, evidencia relación alguna con la pregunta que se planteó con respecto a que si los empleados han recibido algún tipo de quejas por parte de los clientes. El 83% o sea 24 trabajadores afirmaron que en algún momento, y el resto respondió negativamente debido a no tener contacto directo con el mismo. Los problemas más frecuentes que los clientes manifiestan a la empresa son los relacionados con el servicio. Y es por ello que se dan una serie de reclamos, tales como: los clientes no son atendidos con un servicio especializado, tardanza en atención, entre otros.

Con base en las dificultades anteriormente mencionadas, se determinó que la mayoría de las mismas conciernen a que la empresa presenta problemas de coordinación, comunicación y algo primordial, la falta de capacitación. Esta última se comprueba con las respuestas obtenidas sobre si existen o no programas de formación y capacitación que permitan al empleado ampliar sus conocimientos relacionados con su trabajo y la empresa. Información que se revela a continuación:

Gráfica No. 8
Existencia de programas de capacitación



Fuente: investigación propia, 2005

Según indica la gráfica anterior, el 17% de los empleados no sabe o no respondió a la pregunta, el 76% expresó que no existen programas de capacitación. Porcentaje que coincide con la grafica No. 7, lo cual se asume son los entrevistados que manifestaron nunca haber recibido preparación y únicamente el 7% afirmó haber recibido alguna capacitación. Estos 2 (7%) empleados pertenecen a las secciones de: restaurante y recepción; específicamente el encargado de cocina y un integrante de recepción, a los cuales se les impartió algunos cursos externos de cocina y servicio al cliente, respectivamente, teniendo el asistente de cada curso, la obligación de compartir dicha experiencia con sus compañeros de sección.

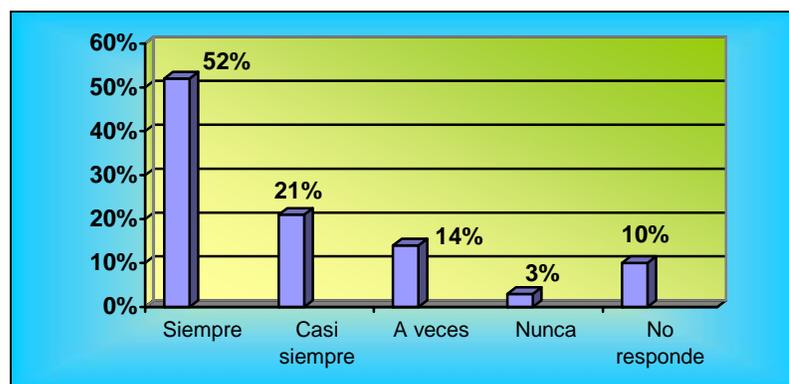
Al responder afirmativamente, los dos encuestados indicaron que la frecuencia con que se programan capacitaciones para los empleados es “a veces”, lo que

se asume es muy rara vez y por la cantidad de personal con respuesta positiva. Asimismo, ambos coincidieron que la última vez que asistieron o recibieron algún curso fue hace 9 meses y no tienen la libertad de elegir si desean formar parte en alguna capacitación.

Dicha capacitación no es constante, ni forma parte de algún programa específico; es decir, que no se cuenta con planes de capacitación anual, mensual u otro; debido a que no se tiene un plan definido, en el que se le da al empleado conocimientos para desarrollar de mejor forma las funciones y tareas que se le asignan. Como también, no existe ningún programa formal de capacitación para empleados con ingreso por primera vez.

Es importante tomar en cuenta que el 87% de los trabajadores considera que es necesario y les gustaría recibir capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo. El 3% contestaron que no es necesario y el resto (10%) no respondió. Así lo expresa la gráfica No. 9, a continuación:

Gráfica No. 9
Necesidad de implementación de la capacitación para mejorar las actividades que se realizan



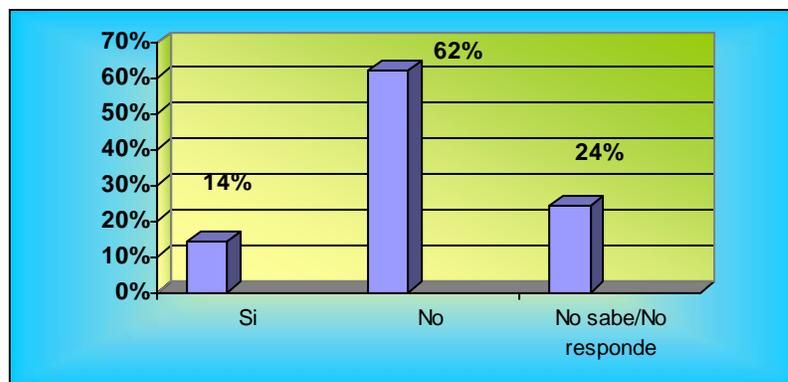
Fuente: investigación propia, 2005

En cuanto al desarrollo del personal, el empleado no se siente satisfecho y con la perspectiva de crecimiento dentro de la empresa ya que dichos colaboradores confirmaron que no se sienten parte de la empresa, como un elemento

importante del equipo de trabajo ni la empresa influye en los empleados para que desempeñen sus funciones de la mejor manera. Así como, consideran que su trabajo no es estable y con perspectivas de crecimiento. Ya que sólo se recibieron respuestas negativas. No existe la rotación de puestos de trabajo, que contribuya a que este amplíe sus conocimientos en el campo laboral, ni tampoco se considera la participación del empleado en reuniones de la empresa.

Reiterando, que el recurso humano es el elemento más valioso de la empresa y que al mantenerlo satisfecho, despierta en él, compromiso hacia ésta y puede fomentarse a través de la motivación. En el hotel son escasos los programas de capacitación, también no hay planes de motivación; lo que se demuestra en la siguiente gráfica. La cual coincide con dicha afirmación.

Gráfica No. 10
Existencia de programas de motivación (incentivos laborales)



Fuente: investigación propia, 2005

Los datos de la gráfica anterior reflejan que el 62% de los encuestados negó que exista algún tipo de motivación (incentivos laborales) dentro de la empresa. El 24% no supo dar respuesta a esta interrogante y el resto (14%) respondió que sí existe motivación. Adicionalmente se les solicitó que en caso afirmativo, señalaran en qué consiste dicha motivación, para lo cual se dio las siguientes opciones de respuesta: sistemas de recompensa, oportunidad de ascenso, programas de involucramiento de empleados, reconocimiento verbal o escrito,

programas de autorrealización u otros (especifique). Dichos entrevistados determinaron únicamente el reconocimiento verbal o escrito.

El salario que devengan los trabajadores está establecido de acuerdo a la importancia que la organización le da al puesto de trabajo. Según respuestas dadas a las preguntas planteadas sobre aspectos de compensación, los empleados indican que los sueldos no se ajustan periódicamente y tampoco se reciben prestaciones adicionales a las de ley; como también consideran que el salario es mejor en otros hoteles de la ciudad de Antigua Guatemala, situación que influye considerablemente en el grado de motivación que el personal posee.

El factor económico como aumentos salariales incentivan al personal no sólo por ser dinero extra, sino porque es una forma de reconocimiento al trabajo realizado. En la empresa hotelera como se menciona en el párrafo anterior, ni siquiera este factor funciona como incentivo laboral, según respuestas dadas, los empleados señalan que los emolumentos no se ajustan periódicamente y en ciertas ocasiones se paga después de las fechas establecidas.

En cuanto a motivación relacionada con incentivos adicionales al salario, tales como: reconocimientos, premios o recompensas por las tareas realizadas por los empleados, de acuerdo a la investigación efectuada, se determinó que gran parte del personal no se siente motivado, pues a la mayoría del mismo ni siquiera le informan cuando llevó a cabo sus actividades exitosamente, lo cual genera que el personal no se sienta bien; para seguir colaborando de la misma manera. Por esta causa a veces se sienten inconformes con la actitud de los jefes. Respecto a esto, el personal que está completamente satisfecho es poco apenas el 14%, debido a que la motivación que se les da es informarle verbalmente cuando han realizado muy bien su trabajo pero únicamente a nivel de encargados, lo que genera un descontento en el resto del personal, ya que en ocasiones, estos aducen que debería tomárseles en cuenta.

2.6 Presentación y discusión de resultados

En el hotel objeto de investigación según se observó, no existe una sección específica de recursos humanos. Por el tamaño de la empresa, la sección de personal se encuentra integrada a la administrativo-financiera. Los empleados involucrados en la gestión del recurso humano tienen encomendado realizar otras actividades. Sin embargo, cuenta con el número adecuado de colaboradores que se encargan específicamente de realizar el proceso de integración de personal hacia el hotel.

Actualmente se está generando un incremento en la rotación del personal porque las oportunidades de progreso que presenta el hotel son bastante limitadas, lo que hace que los empleados enfoquen la mirada en otras empresas que les puedan ofrecer mayores oportunidades, por lo que aspiran a mejores puestos, salarios, motivación, entre otros. A la vez, no se hace una previsión del mismo; es decir, no hay planificación.

En la etapa de reclutamiento no se han utilizado las fuentes más efectivas ni aplicado los medios acordes a las condiciones de la empresa.

En cuanto a requisitos y descripción de puestos: aún cuando en las secciones de la empresa hay puestos de trabajo definidos, no se ha hecho un análisis de los mismos, por lo tanto no existe una descripción formal de estos, lo que impide establecer los requisitos que deben ser llenados para ocupar las plazas de trabajo. Si bien es cierto, un gran porcentaje de los trabajadores conocen cuales son sus atribuciones y responsabilidades, estos factores se han ido definiendo conforme el tiempo y la experiencia, especialmente en aquellos puestos en los que las labores son rutinarias. Sin embargo, estas labores nunca han sido formalizadas, ni plasmadas en forma escrita. Al no contar con descripción y requisitos de los puestos, es difícil establecer criterios precisos para reclutar y seleccionar el personal.

Asimismo, se carece de requerimientos mínimos de contratación, ya que en ningún momento se les solicita a los candidatos llenar alguna solicitud de empleo, someterse a más de una entrevista o realizar alguna prueba de aptitud. Se evidencia también el desconocimiento de los antecedentes legales y laborales de los trabajadores, lo cual puede ser perjudicial para la empresa, porque pueden presentarse casos con antecedentes delictivos. La carencia de requisitos mínimos de contratación puede en algún momento conllevar a que no se conozcan la capacidad y destrezas de las personas, ni sus debilidades. Como también pueden presentarse faltos de experiencia y preparación académica al proporcionar información falsa; lo cual puede determinar, que en ocasiones no se seleccione al mejor candidato para el puesto.

La comunicación normalmente se da a través del medio verbal. El hecho de que a los trabajadores de nuevo ingreso no se le informe por escrito sobre los procedimientos de trabajo, reglamento interno, responsabilidades, entre otros; puede causar en determinada situación, que el personal indique que no se le ha proporcionado o que surjan situaciones, como por ejemplo: según observación directa se evidenció que un posible cliente preguntó a uno de los empleados de recepción ¿Dé cuantas estrellas es catalogado este hotel? a lo cual el empleado no supo dar respuesta.

En cuanto a capacitación se refiere, en el hotel no se le ha dado la atención que merece; la inexistencia de la preparación provoca que el servicio se brinde en forma inadecuada. Es decir, que los efectos negativos de la carencia de programas de capacitación se reflejan en el servicio al cliente, ya que al no existir se propicia que los empleados no den importancia a la calidad del trabajo. Lo que también impide corregir aquellos procesos en los que hay deficiencias. Por lo que su aprendizaje, corrección y mejoramiento se ven limitados ante la falta de capacitación apropiada a los colaboradores. La deficiencia de ésta se suscita

desde el momento que el empleado toma posesión de un cargo, sea éste de reciente ingreso o no.

Aunado a esto, la motivación del personal es un factor muy importante dentro de todas las organizaciones, el cual contribuye a que la conducta de una persona se incline hacia determinada forma de actuar y realizar sus actividades laborales. Se determinó que el personal, se siente desmotivado por diversidad de factores. Uno de ellos es el salario, de acuerdo a la investigación efectuada, éste no está acorde a sus actividades. Se detectó que existe desigualdad en la asignación de labores, ya que en algunos, la carga de atribuciones es mayor que en otros. También se observó que algunos puestos de trabajo realizan tareas que no corresponden al mismo. Provocando malestar y desmotivación en los trabajadores, porque no se les informó que realizarían actividades extras a las indicadas, tal es el caso de los meseros que en ocasiones cuando hay demasiada clientela, pasan a cocinar total o parcialmente sus pedidos.

Para finalizar, debido a que no se realiza un adecuado proceso de integración del recurso humano, no se cuenta con el personal idóneo para su funcionamiento. Es decir, que no se aplica un prototipo de integración; ya que la captación, selección, contratación, inducción y capacitación no está sistematizada, esto provoca la rotación del personal y clientes insatisfechos, por la mala atención del servicio que reciben. Para este caso particular, se propone en el siguiente capítulo un modelo enfocado a orientar y desarrollar habilidades en el personal involucrado en llevar a cabo dicho proceso, basándose el mismo en fortalecer el conocimiento para reducir la brecha existente según los resultados del diagnóstico efectuado entre lo actual y lo ideal que se debe tener. Reiterando, modelo que coadyuve a mejorar el funcionamiento de la empresa y a mejorar la calidad; tanto del personal, como del servicio. Es decir, para que a través del personal idóneo se brinde un buen servicio, y éste a su vez, aunado a las características que solicita el INGUAT pueda adquirir una mejor categoría.

CAPÍTULO III

MODELO DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA

APLICADO A UNA EMPRESA HOTELERA EN ANTIGUA GUATEMALA

Antes de iniciar, es imprescindible reiterar que una empresa obtiene la ventaja competitiva, al desempeñar actividades estratégicamente importantes, mejor que sus competidores. De allí que, para resaltar parte de la ventaja competitiva para efectos de este trabajo de tesis, la batería de formas diseñadas para mejorar la integración de personal; se encuentran integradas cada una en la sección correspondiente y no como anexos. Formatos que ayudarán a un aprovechamiento óptimo de los recursos; tanto humanos, como materiales.

3.1 Presentación del modelo de integración del recurso humano

Con el objetivo de aplicar técnicas que ayuden a mejorar la administración del recurso humano en la empresa hotelera objeto de investigación, se ha diseñado un modelo de integración del recurso humano, el cual tiene como propósito servir de guía al personal involucrado en llevar a cabo las actividades concernientes a este proceso y para que estén al tanto de las actividades que se deberán realizar para su correcta aplicación. Los resultados que se obtengan de su ejecución serán de beneficio mutuo tanto para el hotel como de sus trabajadores.

A través de este modelo, también se pretende lograr un personal productivo y motivar a mejorar su conducta hacia su trabajo

3.2 Proceso para implementar el modelo de integración de personal

El presente esquema tiene como objetivo general, facilitar la implementación del modelo en sí. Dando a conocer su objetivo y las actividades a desarrollar; así como, los responsables de realizarlas. La duración de las actividades principales, dependerá de lo convenido por la asamblea de accionistas, por lo que el tiempo está sujeto a cambios.

Esquema No. 1

Proceso para implementar el modelo de integración de personal

Objetivo	Actividades	Responsables	Duración
Implementar el modelo de integración del recurso humano en el hotel para el mejoramiento de la mano de obra y así, aumentar la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación del modelo al gerente general y a la asamblea de accionistas 	Administrador	Septiembre 2007*
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis, discusión y aprobación del modelo 	Gerente general y asamblea de accionistas	Octubre 2007*
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación del proyecto a todo el personal del hotel y aviso que prevalecerán los encargados actuales involucrados en llevar a cabo el proceso de integración 	Gerente General	Noviembre 2007
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de presupuesto 	Asamblea de accionistas	Diciembre 2007*
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reproducción de documentos y aplicación del modelo 	Gerente general y administrador	Enero 2008
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detección de mejoras, evaluación y actualización constante del modelo 	Gerente general y administrador	Enero 2009
* Fechas sujetas a cambio por la Asamblea de Accionistas			

Fuente: aporte del investigador, 2006

Seguidamente, se detalla cada uno de los elementos que conforman la propuesta.

3.3 Sección administrativo-financiera y de personal

Según la conformación actual de la empresa y su organización, ésta, exige una estructura más ordenada, de pocos niveles, extendiéndose horizontalmente, más achatada en contraposición con la estructura vertical, rígida y de varios niveles jerárquicos. Referente a esto, en el Hotel Villas de Valparaíso como según se menciona en el capítulo número dos, por el tamaño de la empresa esta sección adicionalmente a todas las actividades administrativo-financieras debe llevar a cabo las funciones de la administración del recurso humano juntamente con la gerencia general; es decir, que no existe por separado una sección de personal, sino que ésta se encuentra integrada a otra; sin embargo, cuenta con el número

adecuado de personas que realizan específicamente el proceso de integración, siendo estos: el gerente general, el administrador y la secretaria.

El segmento que a continuación se presenta, es una guía de actividades elementales que como mínimo, los encargados del recurso humano deben tomar en consideración antes de entrar de lleno a llevar a cabo el proceso de integración de personal hacia el hotel. Actividades que conllevan cada una al aprovechamiento óptimo de los recursos; tanto humanos, como materiales. Factor que sirve de base para la competitividad.

- a) **Planeación de personal:** debido a la innegable rotación de personal, se debe realizar la planificación del mismo, consistente en obtener al final de cada año el número de empleados que por renuncias o despidos no retornarán a sus labores para que de esta forma se tenga conocimiento de las plazas a cubrir en la siguiente contratación. Es decir, planificar el recurso humano requerido para llevar a cabo eficientemente las actividades del hotel, tomando en cuenta el personal necesario en el futuro (temporadas altas). Planeación que se puede controlar a través de requisiciones.
- b) **Retención del personal:** trabajar por un clima laboral agradable en donde el personal se encuentre motivado y al mismo tiempo satisfaga sus metas individuales. Logrando así saciar las necesidades de los trabajadores, como los objetivos de la empresa; ya que cuando los colaboradores no se encuentran satisfechos, existen mayores posibilidades de aumentar su rotación, el ausentismo y las actividades de sindicalización.
- c) **Adecuada utilización de personal:** cada empleado debe estar en el puesto adecuado, sin ser subutilizado o sobre utilizado y sin duplicidad de funciones. Esto se logra con el análisis y evaluación de puestos.
- ❖ **Análisis ocupacional:** comprende la descripción de los puestos de trabajo. Con lo que el hotel obtendrá una relación escrita que delimite los deberes y

las condiciones relacionadas con cada cargo, ya que proporciona datos sobre lo que el empleado hace, como lo hace y porque lo hace, considerando sus atribuciones o tareas, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. De allí que un puesto no puede abarcar dos funciones.

- ❖ **Análisis de cargos:** los encargados del recurso humano deben analizar y registrar toda la información relacionada con los puestos de trabajo determinando sus principales características o dimensiones. Es a través del análisis como los cargos serán posteriormente evaluados para efectos de remuneración y debidamente clasificados para su comparación.
- d) **Rediseño:** una vez obtenida la descripción y el análisis, se deben hacer los ajustes necesarios a los cargos.

Basados en este planteamiento y de acuerdo a que la empresa tiene como objetivo ascender de categoría, se sugiere que adicionalmente a las actividades planteadas en los incisos anteriores, esta sección desarrolle como prioridad a nivel general las funciones siguientes: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; compensaciones y beneficios; capacitación y desarrollo.

Luego de tener claro cuales son los puestos autorizados, basados en las necesidades del hotel, se debe proceder a hacer el análisis de evaluación y descripción de cargos, determinando cuales son las plazas vacantes existentes. Al demostrarse en la investigación que no existen las descripciones técnicas de los puestos, consecuentemente no existe el personal idóneo. Por lo que, se propone en la siguiente página, la *descripción técnica* para el puesto de trabajo de: Recepcionista. Modelo que sirve de base para elaborar todas las descripciones de los cargos que habrá de ocuparse, lo que permitirá disponer de los medios instrumentales para la administración de las diversas actividades, y así convertirse en ventaja competitiva a través del factor del establecimiento claro de funciones internas.



Esquema No. 2

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN		Código del puesto:
Título del puesto: <i>Recepcionista</i>		Ubicación administrativa: <i>Recepción y Reservaciones</i>
Inmediato superior: <i>Gerente Administrativo</i>		Subalternos: <i>Botón (cargador de maletas)</i>
II. DESCRIPCIÓN		
<u>Naturaleza</u>		
Es un puesto de carácter operativo, tiene a su cargo todo lo concerniente en cuanto a la reservación de las habitaciones del hotel y el registro de los huéspedes.		
<u>Atribuciones</u>		
<ul style="list-style-type: none">~ Informar a los huéspedes de los servicios que ofrece el hotel.~ Recepción y registro de huéspedes.~ Efectuar el cobro respectivo a los huéspedes por el servicio prestado.~ Emitir facturas por el servicio prestado.~ Programar las actividades de los botones.~ Hacer y recibir diferentes llamadas según sea el caso.~ Control de entradas y salidas de los huéspedes.~ Informar constantemente a la Administración sobre el desarrollo de las actividades, problemas y metas alcanzadas del hotel.		
<u>Relaciones de trabajo</u>		
Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con todos los clientes y los empleados del hotel.		
<u>Autoridad</u>		
Para desempeñar las funciones y tareas asignadas.		
<u>Responsabilidades</u>		
<ul style="list-style-type: none">~ Es responsable de brindar los elementos adecuados para que el huésped tenga satisfacción en el servicio, así como de sus propias labores.~ Además debe velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para llevar a cabo sus actividades.		
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos)		
a) Educacionales		
<ul style="list-style-type: none">~ Bachiller en Turismo y Hotelería y/o Secretaria Bilingüe~ 100% Bilingüe (Español e Inglés)		
b) Experiencia		
<ul style="list-style-type: none">~ Dos años en puesto similar		
c) Habilidades		
<ul style="list-style-type: none">~ Desarrollo de relaciones humanas~ Que le guste atender al público		
d) Destrezas		
<ul style="list-style-type: none">~ Manejo de equipo de oficina y planta telefónica		
e) Otros requisitos		
<ul style="list-style-type: none">~ Conocimiento en servicio al cliente~ Carismática y con buena presentación~ Tarjeta de salud y pulmones		

Fuente: aporte del investigador, 2006

Al fortalecer las funciones internas en el hotel, con la generación de las descripciones técnicas de puestos de trabajo; al tenerlas en su poder los empleados, los guiarán para conseguir el objetivo de su puesto y por ende el fin de la empresa.

3.4 Proceso de integración de recursos humanos

El diagrama de flujo del proceso de integración de recursos humanos que se presenta en la siguiente página, representa la secuencia lógica y sistemática que se propone, para que los encargados en llevar a cabo dicho proceso apliquen en el hotel objeto de investigación.

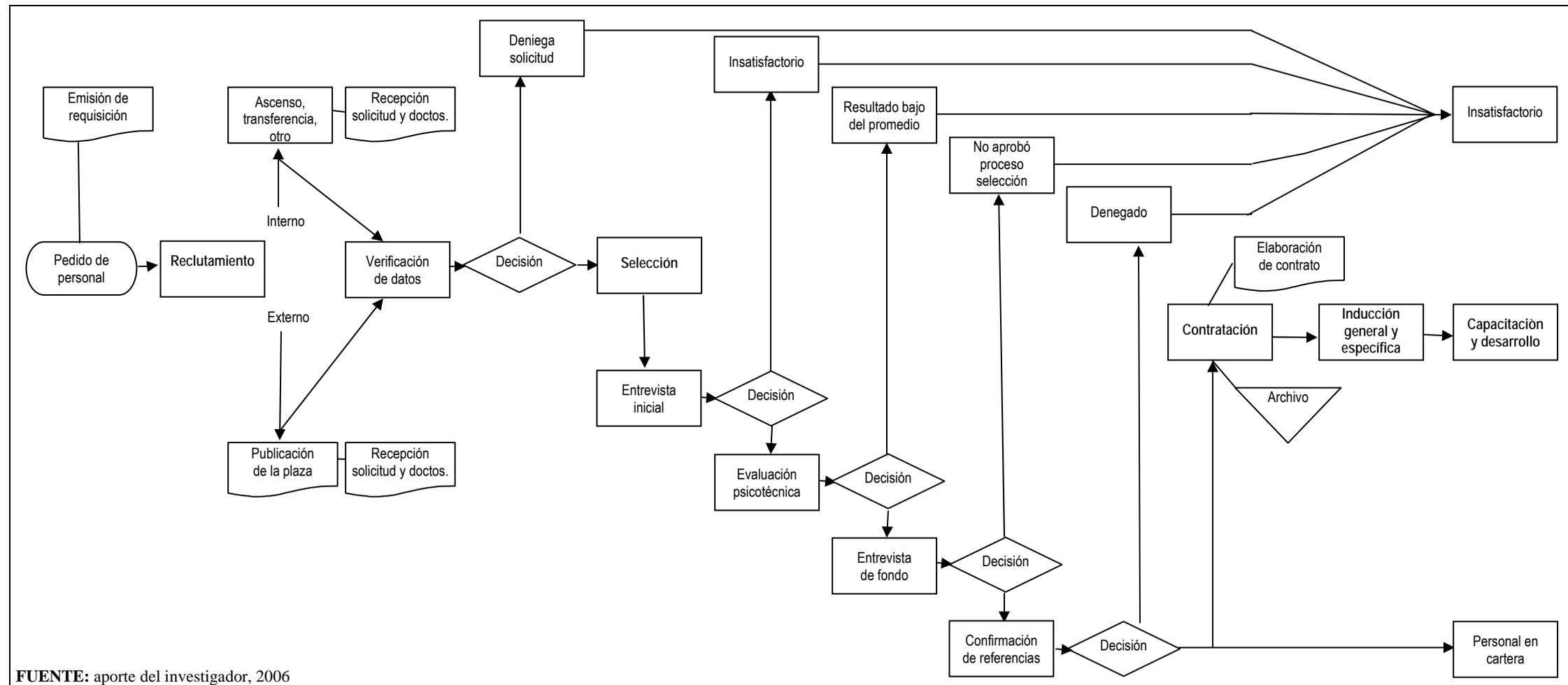
Para iniciar el proceso, el pedido de personal se debe realizar por medio de una requisición, para luego efectuar su captación a través de diferentes medios ya sea interna o externamente, recibiendo y verificando toda la información contenida en las solicitudes y documentos necesarios. En seguida, se procede a la selección, entrevistando, evaluando con pruebas psicotécnicas y confirmando referencias; tanto laborales, como personales.

Dependiendo del proceso, durante estas primeras etapas el administrador debe tomar la decisión de rechazar o aceptar al candidato; es decir, si éste completa los requisitos, continúa la siguiente etapa, de lo contrario, se descarta totalmente. De ser satisfactorio, se lleva a cabo la contratación, elaborando la respectiva documentación, se le induce, y por último, se le capacita y desarrolla.

Cada una de estas etapas del proceso se describe detalladamente con la documentación respectiva, luego de presentar el diagrama de flujo.

Gráfica No. 11

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: aporte del investigador, 2006

3.4.1 Reclutamiento

Antes de ejecutar este paso, siempre que halla una plaza que ocupar, implica que tendrá que elaborarse *una requisición de personal* y un *perfil del puesto*. Estos formatos los manejará la empresa internamente y deberán ser descritos por el jefe inmediato recabando la información de la descripción de puestos con el fin de obtener la búsqueda del personal idóneo al mismo. Se debe llenar una requisición para llevar un control que servirá para planificar.

A continuación se presentan los formatos diseñados que se proponen específicamente para uso interno del hotel, debido a que según información obtenida en la investigación de campo, estos no existen.

En lo concerniente a la requisición de personal, como se observa en la siguiente página, el jefe inmediato el cual actúa en calidad de solicitante para llenar la plaza vacante, hace del conocimiento a los encargados de recursos humanos y le indica los datos de la plaza disponible, el motivo de requerimiento, las características que debe llenar el trabajador y las condiciones de trabajo. Asimismo, en ese formato se establece un rubro exclusivo para los encargados de personal, en el cual además de ciertos parámetros, se indica si la requisición obtenida está completa o incompleta, y así, dar el visto bueno para dar inicio al proceso de búsqueda del candidato. Es importante para ello, adjuntar la descripción técnica del puesto.

Con esta requisición de personal y con la descripción técnica de puestos se cumple con algunas de las normas principales que considera la integración de personal.

Forma 1



REQUISICIÓN DE PERSONAL

No. _____	Fecha: _____
<i>Datos de la plaza disponible</i>	
Título del puesto: _____	Sección: _____
Actividad principal: _____	No. de personas a cargo: _____
Reporta a: _____	
Jornada laboral: _____	Horario: _____
Tipo de contrato: Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Período de contratación (eventuales): _____	
<i>Motivo de requerimiento</i>	
Reemplazo por: Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Nueva plaza <input type="checkbox"/> jubilación <input type="checkbox"/>	
Nombre de la persona que la ocupaba: _____	
Fecha en que se necesita cubrir el puesto: _____	
<i>Características requeridas (Requisitos mínimos para ocupar la plaza)</i>	
Edad: _____	Sexo: _____ Estatura: _____
Título académico: _____	
Experiencia: _____	
Conocimientos: _____	
Aptitudes:	Verbal <input type="checkbox"/> Numérica <input type="checkbox"/>
Rasgos de personalidad:	Control emocional <input type="checkbox"/> Extroversión <input type="checkbox"/> Introversión <input type="checkbox"/>
	Liderazgo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/>
Otros, especifique: _____	
<i>Condiciones de trabajo</i>	
Necesitará viajar al interior del país:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Dominio de algún idioma:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> especificar: _____
Sin compromiso de estudios:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> especificar: _____
Requiere el puesto alguna licencia de conducir:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> especificar: _____
Con vehículo:	Indispensable <input type="checkbox"/> No indispensable <input type="checkbox"/>
Observaciones: _____	
Solicitado por _____	Sección: _____ Firma: _____
<i>PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS</i>	
Persona contratada: _____	Requisición completa: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Fecha de ingreso: _____	Sueldo: _____
Clasificación: _____	Vo. Bo. _____

Nota: Adjuntar descripción técnica del puesto

Fuente: aporte del investigador, 2006

Forma 2



MODELO DE PERFIL DE PUESTO

(Objetivos para el puesto que va a ocupar)

Puesto aplicado: _____ Sección: _____
 Requisición No.: _____ Sueldo: _____ Fecha: _____

PARTE I

INSTRUCCIONES: el presente formulario tiene como objetivo conocer las características y/o especificaciones del puesto de trabajo para seleccionar de acuerdo a las mismas, al candidato que más se ajuste al puesto. Para ser OBLIGATORIO un objetivo, tiene que ser cuantificable e imprescindible. Si un objetivo no es a la vez cuantificable e imprescindible, entonces es un objetivo DESEADO. A cada objetivo deseado por favor asígnele un peso que represente su importancia o conveniencia en una escala de 1 a 10, siendo la conveniencia de máxima importancia (marque con una X en donde usted lo considere; si marca el deseado asígnele peso).

OBJETIVOS	OBLIGATORIO	DESEADO	PESO	NO LO REQUIERE EL PUESTO
- Mínimo de: _____ años de experiencia en:				
-Título:				
- Experiencia en administración de personal				
-Experiencia en procesamiento de datos				
-Trabajar sin que lo dirijan				
-Buen comunicador en juntas				
-Cualidades personales				
- Otros objetivos, especifique:				

PARTE II

¿Cuáles son los riesgos o desventajas del puesto? _____
 Riesgos _____
 Condiciones de trabajo: _____
 Presiones: _____
 Fuente de insatisfacción: _____
 Características personales requeridas en grado poco común: _____

PARTE III

Descripción general del puesto (funciones y actitudes principales): _____
 Condiciones de trabajo requeridas:
 Idiomas: _____ Que hable Que lea Que escriba Que entienda
 Capacidad de aprendizaje _____ Relaciones interpersonales _____ Liderazgo _____ Creatividad _____
 Capacidad para planear _____ Aptitudes para tratar público _____ Capacidad para tomar decisiones _____

Fuente: aporte del investigador, 2006

Este modelo de perfil de puestos, tiene como objetivo conocer las características y/o especificaciones del puesto de trabajo para seleccionar de acuerdo a las mismas, al candidato que más se ajuste al puesto.

Asimismo, se definirá la forma en que se hará el requerimiento, interno o externo o ambos, según convenga a cada caso empleando la fuente de reclutamiento seleccionada.

Dentro del requerimiento interno se puede recurrir al anuncio dentro de la empresa o mediante la reubicación de los empleados a través de ascensos o transferencias. Para lo cual los encargados de realizar el proceso de integración de recursos humanos deben actualizar cada cierto tiempo la base de datos para que ésta sea la primer fuente de captación interna a utilizar, con el propósito de impulsar el desarrollo del personal y porque es relativamente económica, pues evita los gastos de anuncios en periódicos, de admisión de nuevo personal, de inducción y en algunos casos, de entrenamiento.

Para la actualización del banco de personal se pedirá a los empleados que verifiquen sus datos y proporcionen todos los que sean necesarios. Se puede apoyar con los formatos, tales como:

- 1) **Formulario para completar expediente:** condensa toda la documentación que cada uno de los colaboradores debe poseer dentro de la empresa;
- 2) **Registro y/o actualización:** resume y revela la información individual más importante de los empleados en cuanto a datos personales, familiares y laborales; y por último
- 3) **Hoja electrónica:** sencilla en la cual se registra la información más relevante de cada uno de los colaboradores y en forma grupal.

Estos formatos se muestran respectivamente en la siguiente página. No es necesario incurrir en gastos de paquetes de programación, basta con diseñarlos en los programas de computación de Microsoft Word y Excel.



Forma 3

PARA COMPLETAR EXPEDIENTE

Guatemala, _____ de _____ de _____

Señor (a) (ita) _____

Presente

La presente, hace de su conocimiento que en su expediente faltan los siguientes documentos:

<input type="checkbox"/> 1. Curriculum vitae actualizado	<input type="checkbox"/> 7. Tarjeta de salud
<input type="checkbox"/> 2. Fotografía tamaño cédula	<input type="checkbox"/> 8. Antecedentes policíacos
<input type="checkbox"/> 3. Fotocopia de Cédula de Vecindad	<input type="checkbox"/> 9. Antecedentes penales
<input type="checkbox"/> 4. Fe de edad (menores de edad)	<input type="checkbox"/> 10. Cartas de empleos anteriores
<input type="checkbox"/> 5. Tarjeta de pulmones	<input type="checkbox"/> 11. Cartas de recomendación
<input type="checkbox"/> 6. Permiso del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (menores de edad)	

Los cuales deberán presentarse a esta oficina a más tardar el día _____

Cordialmente, _____ Sección de Recursos Humanos

Forma 4

REGISTRO Y/O ACTUALIZACIÓN DE PERSONAL

No. de empleado _____

Datos personales

Nombre completo: _____ Sexo: _____ foto

Domicilio actual: _____ Teléfono No.: _____ Celular No.: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____ Estado civil: _____ Edad: _____

Grado académico: _____ Profesión: _____

No. de Cédula de Vecindad: _____ No. de afiliación del IGSS: _____

No. y tipo de licencia de conducir: _____ Sangre tipo: _____

Datos familiares

En caso de emergencia avisar a: _____ Celular No.: _____

Datos laborales

Puesto: _____ Sección: _____

Fecha de ingreso: _____ Salario inicial: _____

Tipo de contrato: _____ Jornada laboral: _____ Horario: _____

Vive en la empresa: Si No Se alimenta en la empresa: Si No

Lugar y fecha: _____

Responsable: _____ Firma: _____ Vo.Bo. _____

Forma 5

BASE DE DATOS DEL PERSONAL

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	ID No.	NOMBRE	EDAD	GRADO ACADEMICO	PROFESIÓN	OTRAS HABILIDADES	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO	SUELDO MENSUAL	DIRECCIÓN	TEL.
2											
3											
4											
5											

Fuente: aporte del investigador, 2006

Si en el hotel se dispone de la persona para la plaza vacante; pudiéndose producir como según se mencionó anteriormente, un ascenso o promoción, o bien traslado de una sección a otra. Se informará a los empleados del hotel, y a ellos se les dará prioridad para que opten a determinada plaza; o bien, para que ellos recomienden a alguna persona que tenga deseos de trabajar y cumplan todos los requisitos.

Ahora bien, si en el hotel no se logra ubicar al candidato apropiado con las características del perfil y experiencias que requiere la plaza vacante, se procede a realizar el reclutamiento externo. Dentro de este requerimiento se puede recurrir al anuncio en periódicos. Actualmente, éste es el más utilizado, tiende a ser más costoso pero significativo si se logra obtener a la persona idónea al puesto y retenerla en la empresa. Se debe definir a que sector se desea llegar y el tamaño adecuado del anuncio. Normalmente para puestos operativos no es necesario un anuncio muy grande, ya que según las empresas de reclutamiento o de diarios de mayor circulación, como lo es Prensa Libre, se obtienen muy buenos resultados con anuncios pequeños, no así para puestos ejecutivos, que requieren de cierto tamaño para llamar la atención. Es aconsejable que se tome en cuenta que el anuncio ha de ser claro, conciso, informativo y motivador, y que contenga las características básicas detalladas en la sección correspondiente a la teoría proporcionada en el capítulo número uno.

Cuadro No. 4
Costo de anuncio para medio escrito

TAMAÑO	No. DÍAS	DÍAS PUBLICACIÓN	SECCIÓN	COSTO
2 " * 2 "	Uno	Lunes y/o jueves	Empleos	Q 650.00
6 ` * 11`	Uno	Lunes y/o jueves	Empleos	Q 1,575.00
1-10 palabras	Uno	Cualquier día hábil	Clasificados	Q 60.00
11-15 palabras	Uno	Cualquier día hábil	Clasificados	Q 75.00
16-20 palabras	Uno	Cualquier día hábil	Clasificados	Q 90.00

Fuente: aporte Prensa Libre, 2007

El costo del anuncio en medio escrito, depende de la entidad, el tamaño y la fecha de publicación. En la sección de clasificados, con publicación en cualquier día hábil de la semana; su costo depende del número de palabras que éste contenga.

Seguidamente se proponen dos modelos de anuncios con su respectivo costo para publicarse sólo una vez en un periódico los días lunes y/o jueves. El primero tiene un costo de Q 1,260.00 con un tamaño original de 10 cm. de ancho por 5 cm. de alto y el segundo para ser colocado en la sección de clasificados tiene 24 palabras (con dirección de domicilio) y su costo es de Q 130.00.

Anuncio No. 1

Si eres entusiasta y te gustaría ser parte de nuestro equipo... no lo dudes

Hotel Villas de Valparaíso en Antigua Guatemala
esta contratando

CAMARERA

REQUISITOS	OFRECEMOS
<ul style="list-style-type: none">◆ Sexo femenino mayor de 30 años◆ Acostumbrada a trabajar bajo presión◆ Experiencia en puesto similar◆ Mínimo 6°. primaria	<ul style="list-style-type: none">◆ Capacitación◆ Alimentación◆ Prestaciones de ley◆ Ambiente agradable de trabajo

Interesadas traer papelería completa con fotografía reciente e historial salarial a ... (dirección exacta del hotel) a mas tardar el 00/00/00

Fuente: aporte del investigador, 2006

Anuncio No. 2

CAMARERA: sexo femenino, mayor de 30 años, mínimo sexto primaria, experiencia, entregar papelería completa y pretensión salarial. (dirección exacta).

Fuente: aporte del investigador, 2006

Nota: para su elaboración debe considerarse la respectiva descripción de puestos.

Otra opción es, hacer circulares del anuncio y colocarlo en la cartelera, en las afueras de las instalaciones del hotel o en el INTECAP. Aunque puede ser más tardado debido a la poca circulación de personas por el área y a su ubicación, según información proporcionada por los empleados del hotel y observación propia.

Luego del proceso de reclutamiento, se dispondrá de varios candidatos que deseen ocupar la plaza vacante. Estos se podrán preseleccionar a través de la currícula recibida, cuando se trata de mandos medios, gerentes, entre otros. De todos los aspirantes al puesto, se pueden elegir los que más se consideren que llenan los requisitos, por la información detallada que presentan con respecto a la experiencia y las actividades que han realizado en otros puestos de trabajo, y directamente con la solicitud de empleo, cuando se trata de niveles operativos.

3.4.2 Selección

Para pasar al proceso de selección únicamente se tomarán en cuenta a los candidatos que llenen todos los requisitos y cumplan con los documentos requeridos, según sea el caso. Siendo estos referidos o no.

Para dar cumplimiento al principio de orientación de la selección, se informará a las personas que califican para el puesto. Asimismo, se debe aprovechar la oportunidad de investigar las habilidades de los aspirantes para que no únicamente se cubra la plaza sino que todas las que estén disponibles, como lo indica el principio de colocación.

De este proceso activo mediante el cual se escoge a los candidatos de acuerdo con el perfil del cargo, que se aproxime más en cada uno de los factores necesarios para desempeñar las funciones pertinentes de la mejor manera y con el mayor grado de satisfacción, depende parte del éxito o fracaso de esta fase.

Si este proceso al igual que el anterior se lleva a cabo adecuadamente; es decir, si se atrae la mayor cantidad de candidatos posibles y se selecciona al más adecuado, se contará con personal calificado y apto para desarrollar las labores y alcanzar los objetivos de la organización.

La cantidad de candidatos atraídos, dependerá de la plaza vacante que se desea llenar, y muy elemental, los requisitos que se desean para aplicar a la misma. Por ejemplo, según información obtenida por los encargados de llevar el proceso de integración de recursos humanos, para un puesto de recepcionista recién ocupado, acudieron aproximadamente veintiocho aspirantes, entre hombres y mujeres, pero al publicar el volante que se colocó en las afueras del hotel, no se indicó exactamente cuales eran los requisitos indispensables, como lo era uno de gran importancia para este caso, el sexo del colaborador, por ser turno nocturno se necesitaba que fuera masculino. De allí que es primordial darlos a conocer, ya que, debido a la situación actual que se vive en el país con respecto al desempleo, a cada una de las plazas llega gran cantidad de personas, aunque no precisamente con los requerimientos deseados.

Para ejecutar este paso, debe tenerse a mano como mínimo una descripción técnica de puestos de trabajo ya que ésta proporciona mejor visualización de los requisitos que debe cumplir el aspirante.

Si se hace una selección empírica puede tenerse pérdida económica, baja calidad y deserción. Pero si esta es técnica puede haber rotación de personas calificadas, objetividad, creatividad y menos margen de error.

Si el administrador, analiza bien la currícula, ayudará a que se aproveche muy bien el tiempo y que las fases sucesivas del proceso de selección sean más eficientes. Por ejemplo, una cuidadosa atención a esta etapa del proceso, tendrá como resultado una entrevista más eficaz con los candidatos y asegurará la

mejor elección. Para lo cual es de gran importancia hacer uso de los documentos siguientes:

- ❖ **Resumen de currícula:** permitirá analizar rápidamente la hoja de vida y determinar a los candidatos que cumplen con las especificaciones del puesto, cuales son descartados y los que pueden formar parte del banco de personal. En este se especifican las variables que se necesita evaluar, y cada una de ellas se compara conforme el nivel mínimo requerido por el puesto y el que posee el aspirante; para luego, aceptarlo o rechazarlo, según sea el caso e indica si se presenta o no a examen, como se aprecia a continuación:

Forma 6

Logo

EVALUACIÓN DE CURRICULUM VITAE

Puesto: _____		Nombre del solicitante: _____		
Dirección: _____		Teléfono: _____		Fecha: _____
VARIABLES	NIVEL MÍNIMO REQUERIDO POR EL PUESTO	NIVEL DEL ASPIRANTE	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE
Edad				
Estudios				
Experiencia				
Conocimientos específicos				
Pretensión salarial				
Recomendaciones				
Presentación física				
Presentación de currículo				
Otros				
Observaciones y recomendaciones:		Presentarse a examen: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
		Firma: _____		

Fuente: aporte del investigador, 2006

- ❖ **Solicitud de empleo:** brinda mayor conocimiento sobre una persona, debe incluir información: personal, familiar, educacional, laboral, escolaridad, económica y referencial; así como, deben existir espacios para fotografía, firma, observaciones del entrevistador, entre otros. Dos criterios importantes bajo los cuales se hace la solicitud es el progreso que ha tenido en cada empleo, se mide por medio de lo que contestó, y otro es la estabilidad laboral, demuestra qué tanto va a tardar en el puesto.

Se deberá entregar a los candidatos la *solicitud de empleo* y la *hoja de requisitos* descritas a continuación:

Forma 7



SOLICITUD DE EMPLEO (Estrictamente confidencial)

NOTA: toda la información proporcionada será confidencial. La inexactitud es motivo suficiente para anular el trámite de esta solicitud. El uso de esta forma, no indica que hay un puesto vacante, y no significa compromiso para ninguna de las partes. Puede hacer uso de la parte reversa de éstas hojas al no ser suficiente el espacio asignado.

Datos e identificación personal			Fotografía reciente (Indispensable)
Nombre completo: _____			
Domicilio actual: _____	Teléfono: _____	Celular: _____	
Estado civil: _____	Edad: _____	Lugar y fecha de nacimiento: _____	
Profesión u oficio: _____	No. de cédula de vecindad: _____		
No. y tipo de licencia de conducir: _____	Sexo: _____	Sangre tipo: _____	
Afiliación IGSS: _____	Estatura: _____	Peso: _____	
Datos familiares			Depende económicamente de usted
Nombre completo del padre: _____			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Ocupación: _____	Edad: _____		
Nombre completo de la madre: _____			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Ocupación: _____	Edad: _____		
Nombre completo del cónyuge: _____			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Ocupación: _____	Edad: _____		
Lugar donde trabaja: _____	Teléfono: _____		
Datos de los hijos:			
Nombres y apellidos _____		Edad _____	Lugar de estudio o trabajo _____
¿Vive con sus padres? <input type="checkbox"/>	Parientes <input type="checkbox"/>	Cónyuge <input type="checkbox"/>	Solo <input type="checkbox"/>

En caso de emergencia avisar a: Nombre y apellido	Parentesco	Dirección	Teléfono
_____	_____	_____	_____
Datos laborales			
Nombre del último lugar de trabajo: _____		Dirección: _____	
teléfono: _____		Nombre de su jefe inmediato: _____	
Puesto que usted desempeñó: _____		No. trabajadores a su cargo: _____	
Deberes (describalos brevemente): _____			
Fecha de ingreso: _____		Fecha de retiro: _____	
Sueldo inicial: Q. _____		Sueldo final: Q. _____	
Motivo de retiro: _____			
Si ha laborado en otras empresas durante los últimos ocho años, favor proporcionar información en el reverso de estas hojas.			
Escolaridad			
Estudios terminados (título o diploma) _____		Establecimiento: _____	
Estudia actualmente: No <input type="checkbox"/>		Fecha en que lo suspendió: _____	
Si <input type="checkbox"/>		Grado que cursa: _____	
Establecimiento _____		Tel. _____	
Horario de estudios: _____		Equipo que opera: _____	
Habilidad en otros idiomas: _____			
Información socioeconómica			
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? Completamente _____ Parcial _____ Ninguna <input type="checkbox"/>			
¿Su casa es? Propia <input type="checkbox"/> Alquila <input type="checkbox"/> Huésped <input type="checkbox"/> Otro _____			
Pretensión salarial mínima mensual Q. _____		¿Recibe otro ingreso a parte de su trabajo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Posee vehículo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué tipo? _____			
Referencias personales (Datos de personas que puedan dar referencia de ud., que lo conozcan por lo menos hace 5 años. No familiares)			
Nombres completos	Teléfono	Dirección de domicilio o trabajo	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
Referencias crediticias (Describa los datos de un lugar donde ha solicitado crédito Ninguna: <input type="checkbox"/>			
Empresa _____		Teléfono _____	
Dirección _____		_____	
Tiene deudas pendientes: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿A cuanto ascienden? _____ ¿Cuanto paga al mes? _____			
Información general -puesto que solicita-			
Nombre del puesto de trabajo al que desea aplicar: _____			
Años de experiencia laboral en puesto requerido: _____		¿Aceptaría un puesto temporal? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Tiene familiares o amigos dentro de la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombres: _____			
¿Ha trabajado anteriormente en la empresa?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Indique en qué fecha: _____			
Fecha en que puede empezar a trabajar: _____		¿Posee disponibilidad de horario? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Ha tenido accidentes de trabajo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		¿Puede someterse a un examen médico general? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Ha padecido de alguna enfermedad grave? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Fecha y naturaleza _____	
¿Está efectuando algún trabajo actualmente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> mencione qué tipo _____			

¿Dé el nombre de organizaciones, clubs, asociaciones, etc. a las que pertenezca y sea miembro activo? _____

OBSERVACIONES: para que su solicitud sea considerada, deberá presentar los documentos y requisitos solicitados según hoja adjunta. De no ser suficientes los espacios, puede hacer uso de hojas adicionales.

Certifico que todos los datos consignados y documentos que acompaño a esta solicitud son veraces y correctos, y que he hecho esta declaración como fiel expresión de la verdad a mi leal saber y entender. Autorizo a Hotel "Villas de Valparaíso" para verificarlos. Acepto las consecuencias que se deriven de su falsedad o inexactitud sujetándome a lo que disponga la ley.

Lugar y fecha: _____ Firma: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

Entrevistado por: _____ Punteo obtenido: _____

Examinado por: _____ Punteo obtenido: _____

Documentos presentados: _____

Referencia: Aceptable No aceptable Rechazada Razón de rechazo: _____

Fecha de ingreso: _____ Puesto: _____

Plaza nueva: Si No Sección: _____ Sustituye a: _____

CON LAS SIGUIENTES CONDICIONES SALARIALES:

Sueldo base Q. _____ Bonificación Q. _____ % Comisión Q. _____ Pasajes Q. _____

Combustible Q. _____ Depreciación Q. _____ Incentivos Q. _____ Otro _____

Fecha: _____

Firma Autorizada

Fuente: aporte del investigador, 2006

Forma 8

HOJA DE REQUISITOS PARA ADJUNTAR A LA SOLICITUD DE EMPLEO

<input type="checkbox"/> 1. Curriculum vitae	<input type="checkbox"/> 9. Antecedentes policíacos
<input type="checkbox"/> 2. 3 ó 4 fotografías tamaño cédula a color	<input type="checkbox"/> 10. Antecedentes penales
<input type="checkbox"/> 3. Fotocopia de Cédula de Vecindad	<input type="checkbox"/> 11. Constancias de trabajo
<input type="checkbox"/> 4. Fe de edad (menores de edad)	<input type="checkbox"/> 12. Cartas de recomendación
<input type="checkbox"/> 5. Tarjeta de pulmones	
<input type="checkbox"/> 6. Tarjeta de salud	
<input type="checkbox"/> 7. Número de afiliación IGSS Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No. _____	
<input type="checkbox"/> 8. Permiso del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (menores de edad)	

NOTA: Se le ruega llenar los requisitos que se le solicitan con anterioridad, ya que de ello depende que su solicitud sea atendida a la mayor brevedad posible.

Atentamente,

Fuente: aporte del investigador, 2006

El aspirante a la plaza deberá llenar una solicitud de empleo. Todos los formularios de solicitud independientemente que cuenten con los requisitos a la

plaza disponible, se deben archivar. Los de las personas que no se contraten formarán parte del banco de datos de la empresa, el cual será de utilidad en futuras selecciones.

Adjunto a la solicitud de empleo se presenta la hoja de requisitos la cual contiene la papelería indispensable que deberá presentar el solicitante para continuar con el proceso de selección, para efectos de información y registro del banco de datos del personal activo, tales como:

- ~ **Fotografías recientes tamaño cédula (4):** serán utilizadas de la siguiente forma: solicitud de empleo, carné de identificación de la empresa, carné del IGSS y carné del IRTRA.
- ~ **Cédula de vecindad** (fotocopia).
- ~ **Fe de edad** (original reciente): solicitarla únicamente a menores de edad.
- ~ **Tarjeta de salud y de pulmones:** son sumamente importantes, cuando se trata de personal operativo que labora en el restaurante o que trabajan continuamente durante largas horas; así como, el cuidado de mantener una buena salud por lo que puede ser un campo fértil para contagios. La primera, ayuda a prevenir y a mantener al personal sano y por lo tanto evitar ausentismo por enfermedad. Al no contar con ellas, se debe presentar un certificado en el que indique ser una persona sana; es decir, un resumen de su historial clínico extendido por un médico colegiado, debido a que en el hotel no se cuenta con clínica médica.
- ~ **Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos:** por razones de seguridad, es indispensable solicitarlos a todo el personal y deben ser de 6 meses de antigüedad.
- ~ **Cartas de recomendación y cartas de empleos anteriores:** tener en cuenta que estas difieren de la *constancia de trabajo*, ya que, las

empresas tienen la obligación de extenderlas según el Código de Trabajo y únicamente contienen: fecha de ingreso, fecha de egreso, puesto y salario, no así la razón del retiro, ni el buen o mal desempeño de sus labores. Normalmente se tiende a solicitar tres constancias laborales y si no ha trabajado tres cartas de recomendación de personas que lo conozcan, que tengan teléfono y que no sean familiares.

~ **Carné de afiliación del IGSS:** es importante saber si el solicitante cuenta ya con dicho carné, y de no ser así proceder a su tramitación al momento de ser contratado. Este una vez emitido puede ser usado por el empleado en cualquier compañía donde labore, se solicitará una reposición del mismo únicamente por pérdida o deterioro.

~ **Permiso del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:** es requisito únicamente para menores de edad.

Posteriormente a la recepción de documentos, la selección en general debe realizarse de la forma propuesta a continuación:

a) Entrevista inicial: esta entrevista debe ser lo más corta posible, según información proporcionada por un profesional en psicología, no debe tardar más de 15 minutos porque es conveniente realizar una segunda entrevista. En esta primera, se tratará de corroborar datos de la solicitud y currículum. Ayuda a descartar personas ya que se tiene un contacto visual con el candidato lo que es observación. Como se sienta, si platica, si está tenso, entre otros. Cuestiones generales: porque conocer la empresa; si lo recomendaron, ver su comportamiento y actitudes.

b) Evaluación técnica: esta evaluación debe contener el objetivo importante a evaluar en la persona y que debe ayudar a la sección a la que va a ir. Por

ejemplo: si es un contador -que tenga habilidad numérica- realizar una prueba especial para demostrar su habilidad en números.

c) Evaluación psicológica (opcional): evaluar aspectos intelectuales, personalidad, habilidades, todo lo relacionado con el puesto que se desea dar. Los criterios de selección se pueden enfocar a varias áreas, profesional, mandos medios, entre otros. Existen diferentes clases de pruebas psicométricas, estas ayudarán a tener una idea más clara del perfil psicológico del candidato y poder así tomar una mejor decisión. Hay que dejar claro que éstas no son más que otra herramienta en el proceso de selección. Entre las que se pueden mencionar por ser mayormente aplicadas son: B.F.A. BELL, RARSIT, RAVEN, SN-59, entre otras.

Se sugiere efectuar la evaluación psicométrica antes de la entrevista de preselección, a manera de ahorrar tiempo; tanto a la empresa, como a los aspirantes a la plaza vacante, ya que habiendo especificado los parámetros aceptables, se podrá establecer la eliminación en cuanto a posibles candidatos.

Cuando se efectuó la investigación de campo no se aplicaba este tipo de pruebas, pero con base en sugerencias propias del investigador, se accedió a hacer la compra de un juego de ellas en la Universidad Rafael Landívar a un costo de Q 1,600.00 el juego (no incluye todas, únicamente las más importantes), para ser aplicadas posteriormente al presentar esta propuesta. En caso de no poder aplicarlas la empresa, debido a que no se tiene por el momento el personal adecuado para su interpretación, se puede recurrir al outsourcing; es decir, contratar a una empresa o persona que se dedique a ello. Por ejemplo, según cotización solicitada a un Licenciado en Psicología, este cobra Q 150.00 por cada prueba y no es necesario realizar todas las que existen. Todo dependerá del puesto de trabajo y los tipos de pruebas adecuadas al mismo.

d) Entrevista de selección: en esta entrevista se debe incluir aspectos relacionados con la experiencia que tiene el postulante para desempeñarse

dentro del puesto. El tiempo que ha de durar una entrevista es relativo en razón a la importancia que tiene el puesto para la empresa, pero no se debe dar la sensación de atender a un candidato apresuradamente o por salir del paso. Expertos en recursos humanos o incluso Licenciados en Psicología Institucional, recomiendan que la duración de la entrevista debe ser aproximadamente de 45 minutos.

El encargado de realizarla (el administrador para este caso) debe preparar el ambiente, que sea privado para poder hablar con libertad. Que haya un mínimo de distractores, evitar el teléfono, evitar largos períodos de espera ya que tiende a crear tensión, personas entrando a la oficina. Hacer que el candidato se sienta cómodo, ofrecerle una bebida, la mayor parte de las veces dirán que no. Este no debe fumar, o comer durante la entrevista.

❖ **Información a considerar antes de iniciar la entrevista:**

- ~ Revisar la solicitud o currículum. No se debe omitir este paso, hay que tomarse el tiempo necesario, los minutos que se inviertan, redundarán en horas de ahorro. Las dos razones para llevar a cabo esta tarea son: familiarizarse con el aspirante y sugerir preguntas para la entrevista.
- ~ No debe tratarse preferencialmente las solicitudes y la currícula por su presentación, aunque si es algo a tomarse en cuenta ya en el conjunto.
- ~ Estar atento, los espacios en blanco deberán llenarse en este momento.
- ~ Revisar los antecedentes laborales, que no existen lagunas de tiempo.
- ~ Atención a cualquier incongruencia.
- ~ Analizar la estabilidad laboral, sin concluir prematuramente, puede tener válidas explicaciones.
- ~ En historia salarial, no concluir que una persona que tuvo un salario mayor al que ofrece el puesto que se quiere llenar, sea mal candidato.
- ~ Examinar las razones por las cuales se retiró de los empleos anteriores.
- ~ Revisar buscando señales de alarma.

❖ **Errores que se deben evitar en una entrevista**

- ~ La manera más perjudicial y común de formular ideas acerca de las personas, es basarse en la primera reacción, es cierto que la forma en que viste una persona es reflejo de su manera de pensar, no necesariamente será la forma de trabajar. Muchos factores se confirmarán en el transcurso de la entrevista pero nunca al primer vistazo. Ejemplo: el modo de expresarse, analizar, entre otros.
- ~ Cuando un solicitante viene *recomendado* por una persona conocida puede merecer una reacción favorable aun antes de conocerlo personalmente. Caso contrario, si lo envía alguien con quien no se simpatiza puede provocar una reacción desfavorable.
- ~ Si el candidato emite juicios no favorables a las creencias del entrevistador, esto podría molestarle a tal punto de descartarlo, sin entrar a mayores detalles. No es suficiente al inicio formarse una idea sobre el candidato, deberá investigarse más profundamente, hay que recordar que para el entrevistado es un momento difícil, importante y en un ambiente extraño. El tardarse en contestar, no significa que él sea lento.
- ~ No se puede actuar etnocéntricamente; es decir, utilizar nuestras normas, creencias y valores para juzgar y evaluar a otros. Se podría obrar negativamente si viene de una empresa o lugar que para el entrevistador no es bueno.

❖ **Guía de la entrevista:** en la siguiente página, se presenta una serie de preguntas establecidas en base a un objetivo para determinar la capacidad de las personas al evaluarlas en la entrevista de selección.

Se hace la salvedad que no precisamente es lo único que se debe tomar en cuenta, así como hay variedad de preguntas a realizar según sea el caso, también hay diversidad de actividades a considerar.

Forma 9



GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR AL CANDIDATO

Nombre: _____ Edad: _____
Plaza: _____ Entrevistador: _____ Fecha: _____

I. HISTORIAL DE TRABAJO Y SOCIAL

1. ¿Trabaja actualmente? Si No. *(si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No. 20)*
2. ¿Qué tipo de trabajo realiza, tiempo de trabajo y horario?
3. ¿Qué logros ha obtenido en las empresas donde a trabajado?
4. ¿Cuál ha sido el error o fracaso más grande que ha tenido en el trabajo?
5. ¿Qué trabajo hecho por usted le ha gustado más y por qué?
6. Hable acerca del mejor o peor jefe que ha tenido.
7. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
8. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
9. ¿Por qué quiere cambiar de empleo?
10. ¿Conoce algún miembro de esta entidad?
11. ¿Cómo se enteró de la vacante?
12. ¿Por qué está interesado en este trabajo, cree que califica para desempeñarlo y cuales son sus aspiraciones salariales?
13. ¿En qué forma cree que un puesto dentro de la institución le ayudará a alcanzar sus objetivos?
14. ¿En qué área podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?
15. ¿Qué edad tenía cuando comenzó a valerle por sí mismo, qué tipo de trabajo realizó?
16. Describa 3 cualidades o defectos que le ven los demás
17. ¿Trabaja mejor sólo o en equipo?
18. ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo y cómo espera alcanzarlos?
19. ¿Qué hace en su tiempo libre?

Preguntas a realizar en caso el candidato no esté laborando actualmente

20. ¿Cuáles fueron sus deberes y responsabilidades específicas en su puesto más reciente?
21. ¿Qué logros obtuvo en ese puesto?
22. ¿Hasta que punto esos logros se debieron a sus esfuerzos personales?
23. ¿Qué es lo que más le gustaba de ese puesto?
24. ¿Qué le desagradaba de ese puesto?
25. ¿Qué innovaciones hizo en él?
26. ¿Motivo por el cual se retiró?
27. ¿Durante el tiempo que ha estado desempleado qué ha hecho?

Para obtener mayor información en caso no esté laborando, repetir las preguntas de la 10 a la 19 del segmento anterior

II. HISTORIAL ACADÉMICO

1. Si estudia actualmente, indique que
2. ¿Qué le hizo graduarse en ..., cómo pagó sus estudios (diversificado, universidad, etc.)?
3. ¿Qué áreas de estudio le gustaron o disgustaron?
4. ¿Obtuvo algunas becas o reconocimientos?
5. Durante sus estudios, en qué actividades extra curriculares participó?
6. ¿Cómo se informa de las últimas novedades en su campo laboral?

III. HISTORIAL FAMILIAR

1. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
2. ¿Su familia tiene otra fuente de ingreso adicional a su sueldo, qué tipo de ingreso?
3. ¿Qué piensan sus familiares sobre sus cambios de trabajo, o por qué no está trabajando?

OBSERVACIONES _____

Nota: Es recomendable tener a la vista el currículo del candidato, grabar y/o apuntar respuestas (hacer anotaciones)

Fuente: aporte del investigador, 2006

Adicionalmente al formato de guía de la entrevista, se puede auxiliar con la siguiente guía para no olvidar alguna pregunta importante.

- ~ Establecer el modelo: desarrollar un sistema que refleje su estilo y personalidad, y la imagen de la empresa.
- ~ Romper el hielo: los minutos que se empleen en esto, darán confianza al entrevistado y permiten conocerlo realmente.
- ~ Escoger con cuidado la primera pregunta: una pregunta abierta siempre es adecuada e invita a que el entrevistado se exprese más.
- ~ Escuchar activamente: poner en práctica ejercicios, para sacar lo positivo.
- ~ Tomar notas: breves apuntes cuando se considere necesario, al retirarse el candidato, desarrollarlas. Tener cuidado para no generar desconfianza.
- ~ Practicar lenguaje corporal: hacer uso de gestos para estimularlo y que se sienta cómodo.
- ~ Estimular al aspirante a que hable: repetición, resúmenes, frases y silencios, inducen a hablar.
- ~ Considerar tipos de preguntas: cerradas, hipotéticas, sondeo, capciosas e intencionadas. Las más eficaces son las abiertas y las hipotéticas.
- ~ Ajuste al candidato: adoptar la actitud adecuada según el entrevistado.

- ❖ **Desarrollo de la entrevista:** se refiere al intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado, tomando en consideración la guía de preguntas y las que puedan surgir durante el desarrollo de la misma.

- ❖ **Cierre de la entrevista:** concierne al entrevistador dar la señal, no precipitándose para tal hecho, que la entrevista ha finalizado.

- ❖ **Evaluación y resumen de la entrevista:** el formato que se presenta a continuación, ayudará a transmitir de forma clara y resumida los puntos más importantes de la entrevista; es decir, los aspectos generales a evaluar; tales como: presencia personal, experiencia, entre otros.



Forma 10

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

PRESENTACIÓN PERSONAL

Deseado y desagradable	Descuidado en el vestir y apariencia general	Limpio y cuidadoso en el vestir	Muy cuidadoso en su presentación	Impecable en vestido y aseo
------------------------	--	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

APARIENCIA FÍSICA

Defecto físico notable	Físico poco agradable	Común al medio de la empresa	Físico agradable	Aspecto físico y muy agradable
------------------------	-----------------------	------------------------------	------------------	--------------------------------

SOCIABILIDAD

Tímido y retraído	Al familiarizarse se torna más abierto	Se relaciona adecuadamente con los demás	Se relaciona fácilmente	Socialmente
-------------------	--	--	-------------------------	-------------

EXPRESIÓN ORAL

No se da a entender	Se expresa con dificultad monótono	Común sin gran fluidez	Se expresa con facilidad	Convincente, fluido y rico
---------------------	------------------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------------

CONFIANZA EN SÍ MISMO

Indeciso e inseguro	Poco firme	Aparenta seguridad	Muestra firmeza y decisión	Muy seguro de sí mismo
---------------------	------------	--------------------	----------------------------	------------------------

ORIENTACIÓN OCUPACIONAL

Nunca ha trabajado	Experiencia distinta	Algo de experiencia	Experiencia aceptable	Muy buena experiencia
--------------------	----------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------

ESTABILIDAD LABORAL

Inestable	Inestabilidad justificada	Estable	Razonablemente estable	Muy estable
-----------	---------------------------	---------	------------------------	-------------

MOTIVACIÓN

Desorientado	Le falta empuje	Con deseos de cooperación	Ambicioso	Con metas bien definidas
--------------	-----------------	---------------------------	-----------	--------------------------

CONCLUSIÓN

Muy negativa	Negativa	Regular	Positiva	Muy positiva
--------------	----------	---------	----------	--------------

RESUMEN DE ENTREVISTA

CAMPO I	NC	SCB	SCA	MC	DC
ESTABILIDAD EN EL EMPLEO. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO II					
EXPERIENCIA. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO III					
EDUCACIÓN. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO IV					
MADUREZ FINANCIERA. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO V					
ESTADO DE SALUD. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO VI					
ANTECEDENTES FAMILIARES. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO VII					
ACTUAL AMBIENTE FAMILIAR. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				
CAMPO VIII					
ACTIVIDADES DISTINTAS AL EMPLEO. Comentarios _____	<input type="checkbox"/>				

RESUMEN Y CONCLUSIONES: _____

Nota: Asignar calificación en aspectos a evaluar

NC: No calificado SCB: Semi Calificado Bajo SCA: Semi Calificado Alto MC: Muy Calificado DC: Demasiado Calificado

Nombre del candidato: _____ Puesto al que aplica: _____

Está de acuerdo en contratarlo: Si No Razón para no contratarlo: _____

Nombre del entrevistador: _____ Fecha de la entrevista: _____ Firma: _____

Fuente: aporte del investigador, 2006

El costo de la referencia laboral y personal, depende de la entidad a contratar. Un profesional en psicología dice que el precio oscila entre Q 300.00 y Q 400.00 por cada referencia. La información obtenida es confiable, ya que por lo consiguiente quien la realiza es una trabajadora social y lo hace de manera personal yendo a las direcciones domiciliarias que se le proporcionan.

f) Decisión: el administrador deberá ser quien seleccione a los posibles candidatos idóneos al puesto, eligiendo así la persona que a su criterio se acerca más al perfil requerido. En este paso se toma la decisión si se realiza la contratación o no. De llevarse a cabo en algunos casos, el candidato se presentará a la *entrevista final* para ofrecerle el cargo.

De esta fase depende que se coloque al hombre apropiado en el puesto adecuado y con las aptitudes necesarias para el mismo, como lo consideran dos de los principios la integración de personal.

3.4.3 Contratación

Antes de firmar un contrato formal de trabajo, en todos los puestos es necesario pasar un período de prueba de dos meses, durante el cual será evaluado según la ley. En este tiempo deberá mostrar el rendimiento requerido para poder ser confirmado.

Tomando como base la fecha en que una persona inicia la relación laboral, en el caso de que existan muchas plazas, es importante tener en cuenta el período de prueba que se le da a cada persona y la fecha en que se le debe confirmar, para no pasarla por alto. De igual manera si la persona no es confirmada, debe actualizarse su registro por si en una futura ocasión vuelva a optar a una plaza.

Si el candidato seleccionado es un empleado, ya sea interno o externo, debe notificársele con una carta indicándole que calificó a la vacante, para lo cual debe hacerse uso del formato que a continuación se presenta:

Forma 12

Logo	AVISO DE CALIFICACIÓN A LA VACANTE POSTERIOR AL PERÍODO DE PRUEBA -DOS MESES-
Guatemala, _____ de _____ de _____	
Señor (a) (ita)	
Presente	
Estimado señor (a) (ita) :	
Por medio de la presente, se hace de su conocimiento que usted ha sido aceptada para trabajar en: _____ por haber cumplido con los requisitos básicos que se exigen durante los dos meses de prueba.	
Por lo tanto, le hacemos saber que trabajará en: _____ sección: _____ con un sueldo mensual de _____ pagaderos _____	
¡BUENA SUERTE, ADELANTE! con el mismo entusiasmo demostrado durante el período de prueba.	
Cordialmente,	

Fuente: aporte del investigador, 2006

Si el empleado es de nuevo ingreso o no, adicionalmente a la carta debe formalizarse un contrato individual de trabajo, como se aprecia en el formato que se presenta en la siguiente página, para establecer claramente las disposiciones a que, tanto patrono, como trabajador quedan comprometidos, para lo cual debe entregársele una copia al colaborador para su previa revisión. Contrato que permite a la vez, estar inscritos y recibir los beneficios del IGSS e IRTRA.

Actualmente, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, ofrece a las empresas un formato ya establecido con original y dos copias, divididas de la siguiente manera: original para el patrono, duplicado para el trabajador y triplicado para dicha institución. Debe suscribirse el mismo día en que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al ministerio para su legalización. El contrato debe mantenerse a disposición de las autoridades de trabajo, en cualquier revisión que se practique.

Con el fin de garantizar la calidad del recurso humano, únicamente debe contratarse a personas que aprueben el proceso completo de selección.

Para finalizar con el proceso de contratación deberá elaborársele un expediente al personal de reciente ingreso, el cual debe contener:

- ~ Solicitud de empleo (con fotografía y debidamente firmada).
- ~ Papelería solicitada en la hoja de requisitos.
- ~ Contrato de trabajo.
- ~ Memo de ingreso o acción de personal. Indicará el puesto, sección a la que pertenecerá, fecha de ingreso, horario, salario, en triplicado, debiendo entregar una copia al interesado, una copia para el expediente y otra para el encargado de nóminas. Formatos que se aprecian a continuación:

Forma 14	
Logo	MEMORANDUM DE INGRESO
DE:	
PARA:	
FECHA:	
MOTIVO:	Ingreso _____ Modificación status _____ Baja personal _____
De (nombre)	_____ Causa _____
Razón	_____ En la empresa _____ En el puesto _____
A partir de	_____ con las siguientes condiciones:
Sueldo base Q	_____ Bonificación Q _____ Gasolina Q. _____ Pasajes Q _____
Depreciación Q.	_____ % comisión Q _____ Garantía _____ Otro _____
Tomar nota a efecto que este dato sea incluido en la respectiva planilla de salarios.	
No. Afiliación IGSS	_____ No. solicitud _____ Firma del empleado _____
Atentamente,	
c.c. files de personal c.c. correlativo planilla	

Fuente: aporte del investigador, 2006

Forma 15

ACCIÓN DE PERSONAL											
Fecha acción:						Fecha efectivo:					
Código:			Nombres:			Apellidos:					
Estado Civil:			No. Cédula:			Fecha nacimiento:			Sexo:		
No. Afiliación del IGSS											
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO											
Situación actual						Situación que se propone					
Cargo:			Ubicación:			Cargo:			Ubicación:		
Salario Hora	Semana	Quincena	Mes			Salario Hora	Semana	Quincena	Mes		
INGRESOS				EGRESOS				OTROS			
<input type="checkbox"/> Ingreso/plaza nueva <input type="checkbox"/> Ingreso/sustitución <input type="checkbox"/> Reingreso				<input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Reducción personal <input type="checkbox"/> Muerte <input type="checkbox"/> Jubilación <input type="checkbox"/> Terminación contrato				<input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Aumento de sueldo <input type="checkbox"/> Renovación de contrato <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Incapacidad <input type="checkbox"/> Ausencia injustificada <input type="checkbox"/> Ausencia sin goce de sueldo <input type="checkbox"/> Suspensión			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:									
TIPO DE CONTRATO						DURACIÓN DEL CONTRATO					
<input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Permanente						Días _____ Meses _____ Años _____					
OBSERVACIONES: _____											
Preparó				Jefe inmediato				Autorizado			

Fuente: aporte del investigador, 2006

3.4.4 Inducción

En esta etapa, el empleado como comúnmente se dice, se colocará con orgullo la camiseta de la entidad.

A continuación se describen los aspectos que se deben presentar al trabajador de nuevo ingreso, con el propósito de hacerlos de su conocimiento y se pueda incorporar adecuada y rápidamente a sus labores:

- a. Aspectos organizacionales: presentación de las generalidades del hotel.
 - ❖ Historia, misión, visión, objetivos y políticas
 - ❖ Estructura organizacional
 - ❖ Servicios que ofrece
 - ❖ Distribución física del hotel y lugar de trabajo donde se ubicará el nuevo empleado

- b. Beneficios: descripción de los beneficios que ofrece la empresa.
 - ❖ Programas de compensación y prestaciones laborales
 - ❖ Programas de beneficios sociales

- c. Relaciones laborales: presentación del nuevo miembro
 - ❖ Presentación con sus superiores
 - ❖ Presentación con sus subalternos

- d. Puesto de trabajo: descripción de los aspectos específicos de su cargo.
 - ❖ Responsabilidades de su puesto de trabajo
 - ❖ Descripción clara de las tareas a ejecutar
 - ❖ Metas y resultados que debe alcanzar

Es el administrador quien entrará ya en materia con el inducido. Lo cual puede hacerlo a través de:

- ~ **Manual de bienvenida:** utilizar textos, gráficas y fotografías. Contar la historia de la empresa, forma de organización, horarios, formas de pago, servicios al empleado, ubicarlo en su área de trabajo, indicarle la relación que tendrá con las demás secciones de la empresa, brindarle todo el equipo y herramientas necesarias para la realización de sus tareas asignadas, entre otros. Se debe hacer entrega del manual de inducción y

su respectiva descripción técnica del puesto. Además, se le debe entregar si es posible un manual de normas y procedimientos del trabajo a realizar.

- **Video de inducción:** a través de él, se puede mostrar la administración, el servicio, hacer un poco de historia, mostrar también la visión y la misión del hotel. Debido a que el hotel no posee el equipo necesario para grabarlo, únicamente para transmitirlo, este puede ser realizado a través de un agente externo, el cual tiene un costo de Q 2,500.00, con una duración de aproximadamente una hora y media.

De acuerdo al diagnóstico realizado con respecto a determinar las causas que han estado provocando un elevado índice de rotación de personal, que significa la inestabilidad laboral de los empleados; es necesario que en el hotel se elaboren dos documentos fundamentales, siendo estos: un manual de inducción a la empresa y un reglamento interno de trabajo, de los que actualmente carece la organización y que se considera permitirán a los empleados conocer la realidad del sistema de trabajo que se desarrolla, lo que ayudará a que ellos estén mejor familiarizados e identificados con la misma y en consecuencia se mantengan estables.

Los elementos principales que se sugiere debe contener el manual de inducción son: introducción y objetivos del manual, bienvenida, historia del hotel, misión, visión, objetivos, organización, servicios que ofrece, funciones de acuerdo a cada sección o a nivel general de operación y orientaciones generales (valores, cualidades, aspectos importantes relacionados con el cliente). La empresa puede diseñarlo según sus necesidades y conveniencia.

El reglamento interno de trabajo debe entregarse al trabajador a cuatro o cinco días de la inducción, con el objeto de precisar y regular las normas que obligadamente se deben sujetar; tanto el patrono, como él. Ya que todo

empresario que ocupe permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborarlo y ponerlo en vigor. Deberá estar integrado en capítulos y los elementos más importantes que debe contener son: introducción y objetivos del manual; datos generales de la empresa incluyendo nombre del propietario y número de identificación tributaria; disposiciones generales según las condiciones de ingreso; jornadas de trabajo; tipos de salarios, licencias, vacaciones, aguinaldos y bonificaciones; obligaciones generales de los trabajadores; obligaciones generales de la empresa; medidas de seguridad e higiene industrial en el trabajo; medidas disciplinarias y disposiciones finales. No es necesario incluir en el reglamento las disposiciones contenidas en la ley. Actualmente existe la facilidad, que la Inspección General de Trabajo, cuenta con los formatos ya hechos de dicho reglamento y únicamente se deben completar. Para obtenerlo únicamente se tiene que solicitar por escrito, en papel membreteado de la empresa y le será entregado. Luego de ser debidamente llenado, debe ser entregado nuevamente a la Inspección General de Trabajo para su aprobación.

La inducción para que sea exitosa debe de ser planificada en conjunto, ejecutada en equipo, actualizada y se debe hacer uso de la tecnología audiovisual como: el programa power point con retroproyector, cañonera, u otro que contribuya a dar una mejor imagen de la empresa y a familiarizar el empleado con la misma.

Debido a que no se encontró documento alguno, a continuación se presenta un programa de inducción de personal, el cual indica el contenido, el tiempo de duración y las actividades o medios que se deben utilizar. El tiempo de duración puede variar de uno a cinco días.

Esquema No. 3



PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

CONTENIDO	TIEMPO DE DURACIÓN	ACTIVIDAD O MEDIOS A UTILIZAR
<p>MODULO I: inducción institucional</p> <p>Conocimientos necesarios que se deben saber de la institución, para identificarse con ella.</p> <p>Hacer entrega del manual de inducción y el reglamento interno de trabajo. Así como, otros manuales que se consideren necesarios.</p>	<p>1 hora</p> <p>y 30</p> <p>minutos</p>	<p>Conferencia, proyecciones, acetatos, pizarra, videos, entre otros.</p>
<p>MODULO II: inducción a la actividad laboral</p> <p>Elementos necesarios que debe saber el colaborador para poder desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.</p> <p>Hacer entrega de la respectiva descripción técnica del puesto de trabajo. Así como otros manuales e instrumentos que se consideren necesarios para el desempeño de las funciones.</p>	<p>40 horas</p>	<p>Conferencia, proyecciones, acetatos, pizarra, videos, equipo de cómputo, taller laboral, evaluación de lo aprendido, entre otros.</p>
<p>Recorrido a las instalaciones del hotel.</p>	<p>45 minutos</p>	<p>Caminata por las principales, oficinas o áreas de interés.</p>
<p>Presentación con el personal según la jerarquía.</p>	<p>2 horas</p>	<p>Cada encargado debe preparar una breve conferencia sobre su área de trabajo.</p>
<p>Clausura del programa.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Para integrar e incentivar al personal debe elaborarse un diploma.</p>
TOTAL	44 horas y 45 minutos	

Fuente: aporte del investigador, 2006

Es indispensable dar un seguimiento al nuevo empleado, para confirmar su bienestar y adaptación a la empresa y su puesto.

3.4.5 Capacitación y desarrollo

Se deben diseñar planes y programas orientados a desarrollar el potencial humano. Existen diferentes tipos de programas de capacitación, todo dependerá de que sea lo que se necesite. Se debe elaborar un plan de capacitación, con su debido presupuesto.

Es necesario que todo evento de capacitación tenga como orientación basada en la función básica del puesto, respaldada por un diagnóstico de necesidades de capacitación previa. Al finalizar el curso deberá realizar la evaluación del mismo.

Seguidamente, se presenta un modelo de programa de cursos de capacitación para tener una idea general de cómo diseñarlo.

Esquema No. 4



PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Sección	Nombre de los cursos recomendados	No. personas	Fecha Año 2008	Tipo de evento		No. horas		Inversión por persona	Institución
				Interno	Externo	Progr.	Real		
Recepción y reservaciones	❖Recepcionista de hotel	7	Febrero		XXX	40	40	Q 50.00	INTECAP
	❖Servicio al cliente				XXX	40	40	Q 50.00	
Restaurante	❖Cocinero internacional	1	Abril		XXX	1200	3600	Q 3780.00	INTECAP
	❖Etiqueta y protocolo	3			XXX	60	60	Q 50.00	
	❖Manipulación higiénica de alimentos	2			XXX	40	40	Q 50.00	
Habitaciones	Camarera	9	Junio		XXX	30	30	Q 50.00	INTECAP
Mantenimiento	Fontanería	3	Agosto		XXX	40	40	Q 50.00	INTECAP
Administrativo-financiera y RRHH	Administración de inventarios y bodegas	3	Octubre		XXX	40	40	Q 100.00	INTECAP
TOTALES		28						Q 5280.00	

NOTA: en el costo aplica 50% de descuento y están sujetos a cambios

Fuente: aporte del investigador, 2007

Con la capacitación se ayuda a las personas a desarrollar las destrezas necesarias para responder a las exigencias del cargo. Para incrementar la satisfacción por su trabajo y para encontrar su realización personal.

Toda la capacitación puede ser contratada por medio de capacitadores externos de alta calidad y con prestigio. Se recomienda utilizar las instalaciones propias del hotel por los siguientes factores: minimizar costos, y por los recursos audiovisuales con que cuenta la empresa.

Si en caso no se contara con mucho presupuesto para dicho rubro, puede perfectamente utilizar los servicios del INTECAP, a quien se le puede solicitar por medio de una carta con un mínimo de tres meses de anticipación, pudiendo como tradicionalmente, impartirla directamente en las instalaciones del INTECAP o depende de lo que se desee, realizar la capacitación en las instalaciones del hotel, con grupos como mínimo de 15 personas. En ambos casos, se obtiene un 50% de descuento, ya que el hotel contribuye con la tasa patronal correspondiente al 1% del valor de sus planillas de sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios que presenta al IGSS.

Para efectos de este trabajo de tesis, debido a que no se incluye, ni se realizó lo concerniente a la evaluación del desempeño, se parte del supuesto que la falta de técnicas de motivación hace que los empleados enfoquen la mirada en otras empresas que les puedan ofrecer mayores oportunidades, por lo que aspiran a mejores puestos, beneficios sociales, motivación, entre otros. De allí que, para motivar a los colaboradores de reciente ingreso y evitar que se siga generando incremento en la rotación del personal, se sugiere impartir cursos motivacionales a nivel personal, como laboral. En otras palabras, implementar la capacitación como técnica de motivación e incremento de la eficiencia de los trabajadores, y así evitar que las personas entren y salgan de la organización.

Es recomendable capacitar a todo el personal, por lo que se propone que se desarrolle de la siguiente manera: en primera instancia se recurrirá a la capacitación que se ofrece a través del INTECAP, ya que su costo es relativamente módico. Como según se observa en el programa de cursos de capacitación, se elegirán los nombres de los cursos a recibir y se programará para que la capacitación general se desarrolle cada dos meses durante el año 2008, hasta cubrir todas las áreas de trabajo existentes.

En esta institución, hay desde cursos motivacionales para todo el personal, hasta prácticos como costurería y camarera de hotel para las secciones de lavandería y

habitaciones, respectivamente; cocinero, repostero, mesero, bar tender, etiqueta y protocolo, organización, diseño y servicio de banquetes para el área de restaurante; recepcionista de hotel para el personal de recepción y reservaciones, entre otros. Todo dependerá de que tipo de capacitación se necesite, ya que existen desde carreras técnicas completas hasta diplomados, como se puede observar en el cuadro abajo descrito, o se puede ir a consultar directamente el catálogo anual de carreras en las oficinas del centro de capacitación en turismo de dicha institución.

Esquema No. 5

CAPACITACIÓN OFRECIDA A TRAVES DEL INTECAP			
Curso, costo y duración	Puestos participantes	Objetivos generales	Contenido temático
Formación de jóvenes y adultos (sistema forja)			
<p><i>Cocinero</i></p> <p>(2 años)</p> <p>Q 150.00 mensual y Q 90.00 inscripción (menos 50% descuento)</p>	Cocinero	Durante el desarrollo del evento el participante adquirirá las competencias para: preparación, elaboración y presentación de platos de la cocina nacional, cocina básica internacional, cocina tanto fría como caliente, además elaboración de bebidas básicas de acuerdo a la necesidad y características de los clientes, tomando en cuenta los procedimientos y normas de calidad establecidas, así como aspectos de nutrición y dietética.	<ul style="list-style-type: none"> □ Manipulación higiénica de alimentos □ Buenas prácticas de manufacturas □ Bases culinarias, nutrición y dietética, cocina fría y caliente, postres, preparación de bebidas □ Gastronomía guatemalteca e internacional □ Competencias básicas y genéricas para forja de corta duración □ Otras
<p><i>Capitán de Meseros</i></p> <p>(1 año)</p> <p>Q 150.00 mensual y Q 90.00 inscripción (menos 50% descuento)</p>	Capitán de meseros	Durante el desarrollo del evento el participante adquirirá las competencias para: atender y asesorar a los clientes de bares y restaurante en las diferentes opciones de alimentos y bebidas, supervisar y controlar al personal y procesos de esta misma área, conforme a las necesidades y características de los clientes, normas y procedimientos en alimentos y bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> □ Manipulación higiénica de alimentos □ Puesta a punto de la estación de meseros □ Montaje de mesas □ Buenas prácticas de manufactura □ Técnicas de flameado y trinchado □ Preparación de bebidas □ Manejo de paquetes de alimentos y bebidas □ Atención al cliente □ Administración de empresas □ Otros

Diplomados sistema forja			
Curso, costo y duración	Dirigido a	Objetivo	Contenido
<i>Camarera</i> (30 horas) Q 50.00 (menos 50% descuento)	Ama de Llaves y camarera	Durante el desarrollo del evento la participante adquirirá las competencias para: limpiar y equipar correctamente, las habitaciones asignadas durante el turno correspondiente.	<input type="checkbox"/> Reconocimiento de la sección <input type="checkbox"/> Recibimiento de turno <input type="checkbox"/> Limpieza de habitaciones y sanitarios <input type="checkbox"/> Conocer formularios <input type="checkbox"/> Manipulación de equipo y materiales de limpieza <input type="checkbox"/> Bloqueo y desbloqueo de habitaciones
<i>Recepcionista de hotel</i> (40 horas = 2 meses y medio) Q 50.00 (menos 50% descuento)	Cajera y recepcionista	Durante el desarrollo del evento la participante adquirirá las competencias para: aplicar los conocimientos y habilidades para realizar eficientemente y con excelencia todas las funciones exigidas en su ocupación; con un razonamiento crítico y ético.	<input type="checkbox"/> La Hotelería <input type="checkbox"/> Estructura de la división de habitaciones <input type="checkbox"/> El servicio al cliente <input type="checkbox"/> Manejo de papelería de recepción <input type="checkbox"/> Descripción del puesto <input type="checkbox"/> Relación de recepción con los demás áreas <input type="checkbox"/> La comunicación <input type="checkbox"/> Normas de cortesía
<i>Etiqueta y protocolo</i> (60 horas) Q 50.00 (menos 50% descuento)	A todo el personal	Durante el desarrollo del evento la participante adquirirá las competencias para: prestar el servicio con estándares internacionales de calidad y servicio al cliente, aplicando las reglas y normas de urbanidad.	<input type="checkbox"/> Etiqueta <input type="checkbox"/> Protocolo <input type="checkbox"/> Modales en el trabajo <input type="checkbox"/> La comunicación y relaciones humanas <input type="checkbox"/> Acontecimientos públicos <input type="checkbox"/> Conocimientos básicos del comensal en la mesa
Elaboró _____		Revisó _____	Autorizó _____

Fuente: aporte del INTECAP, 2007

También, se puede aprovechar algunos cursos relacionados con el turismo y establecimientos de hospedaje, proporcionados gratuitamente por el INGUAT; por ejemplo: animador turístico y recepcionista de hotel, para los trabajadores de la sección de recepción y reservaciones. Para ello, se debe consultar directamente en las oficinas, ya que son impartidos muy eventualmente.

Se debe tener presente que, el personal de la organización debe estar capacitado para proporcionar productos de calidad y excelente servicio a los clientes. Asimismo, hay que hacer sentir en las personas que la capacitación es motivación y no que se tenga la mentalidad que es para recargo de atribuciones.

Es decir que, la capacitación debe funcionar como factor atractivo para que estimule adecuadamente el rendimiento de los trabajadores.

Tomando en consideración que la formación constante en los empleados es la clave del éxito empresarial y que dará como resultado la calidad en la atención a los clientes, es importante y necesario proveer de capacitación a todo el personal, para que realice sus actividades y contribuir de esta manera al logro de los objetivos. Se debe iniciar con las actividades que ha de realizar el nuevo empleado. Luego impartir preparación periódica en cada uno de los puestos de trabajo; tanto general, como específicamente. Debe ser constante y heterogénea, y no únicamente la que se ofrece en esta propuesta. El progreso del personal deberá ser verificado y calificado por su jefe inmediato superior. Cuando tenga un rendimiento y/o actitudes inadecuadas, deberá ayudársele a mejorar.

Otro elemento importante que debe tenerse en cuenta es el desarrollo del personal. Este deberá estar comprendido por:

- ~ Remuneraciones y compensaciones. Deberán darse según el desempeño y dedicación de cada empleado y en base a políticas determinadas por la empresa y sus recursos financieros. Por ejemplo, se puede aplicar estableciendo un porcentaje para comisiones por ventas (reservación de habitaciones o eventos).
- ~ Ascensos o transferencias.
- ~ Cursos motivacionales a nivel personal, como laboral.
- ~ Mejoramiento de relaciones humanas y participación en la toma de decisiones.
- ~ Reconocimiento del buen trabajo. Es necesario felicitar y premiar a los empleados que sobresalen y se esfuerzan por hacer bien su trabajo. Por ejemplo, destacar anualmente al mejor empleado o dirigirle una carta de felicitación por su triunfo alcanzado.
- ~ Llevar a cabo actividades recreativas, sociales y culturales. Con el fin de

desarrollar relaciones interpersonales, intergrupales, confianza e identificación con la organización, estabilidad y motivación. Por ejemplo: festejo de cumpleaños, convivios, entre otros.

Todos tienen igualdad de derechos y obligaciones, y la fuerza laboral será mucho más productiva cuando se respeten sus derechos y ellos aprendan a afrontar responsabilidades, con conocimientos y desarrollando habilidades al máximo. Lo cual se puede lograr ejecutando una verdadera administración de remuneraciones. El grado de importancia varía de una empresa a otra. De allí que para cumplir en mejor forma con el aspecto igual salario vrs. igual trabajo es necesario tomar en cuenta términos como: el mercado y la motivación.

Las personas encargadas de la administración del recurso humano deben considerar que la fuerza motivacional básica de los seres humanos en las organizaciones, y en sus vidas es alcanzar y mantener un grado satisfactorio de control sobre sí mismos, sobre sus condiciones de vida, sus expectativas y en general, sobre su propio ambiente de trabajo. Lo contrario de esto constriñe la libertad, limita la creatividad y fomenta la frustración de la persona.

Una vez que la persona haya encontrado su lugar de trabajo en el cual siente que puede encontrar espacio para su realización personal, será mucho más fácil desplegar creatividad y participación para el mejoramiento de las tareas que contribuyen a la definición de los niveles dentro del esquema para la administración del recurso humano.

De allí, que para que los colaboradores del hotel logren alcanzar la misión y la visión se debe hacer a través de los valores, tales como: trabajo en equipo, que es la capacidad que tiene el personal con el que se cuenta para realizar las tareas y solucionar problemas para la toma de decisiones; servicio al cliente, se demuestra a través de la autentica disposición de satisfacer las necesidades del cliente y de exceder sus expectativas, a través de un trato cortés; objetivos,

capacitarlos con conocimientos en diferentes funciones de la empresa e integrar las áreas de manera de que se transformen en ventajas competitivas.

Como se mencionó, por lo general el personal tiende a retirarse de la empresa en busca de mejoras en aspectos de salario, beneficios sociales, entre otros. Adicionalmente a la alimentación, normalmente, para este tipo de empresa los servicios de transporte y médico, despiertan en el personal un sentido de seguridad, mayormente cuando la localidad de la empresa se encuentra lejos y las jornadas de trabajo incluyen horarios prolongados y nocturnos.

Con la implementación de cursos de capacitación y beneficios sociales prestados, se fomenta la participación y las buenas relaciones entre las distintas áreas funcionales del hotel; cumpliendo con los factores que para efectos de este trabajo de tesis sirven de base para la competitividad en la integración del recurso humano de dicha unidad objeto de estudio.

3.5 Estimación de costos de la propuesta

Este segmento permite observar las erogaciones de efectivo a que conlleva la propuesta, lo que implicará el requerimiento de los elementos siguientes:

Cuadro No. 5
Costo estimado de la propuesta

Descripción	No. Actividades y/o elementos	No. personas	Costo
Anuncio de prensa	1		Q 1,260.00
Pruebas psicotécnicas			
- Adquisición juego	1		Q 1,600.00
- Aplicación de pruebas	9	3	Q 1,350.00
Vídeo de inducción	1		Q 2,500.00
Material de reproducción de manuales	2		Q 1,000.00
Verificación de referencias		1	Q 350.00
Capacitación - INTECAP		28	Q 2,640.00
Varios			Q 1,500.00
Total			Q 12,200.00

Fuente: aporte del investigador, 2007

Para estimar los costos de la propuesta es necesario indicar que parte de la misma consiste en lo siguiente: se ejemplifica la integración para una plaza vacante, para lo cual se debe publicar un anuncio en medio escrito. Elegir a 3 posibles candidatos y aplicarle a cada uno, 3 pruebas psicotécnicas, y para finalizar con este proceso, verificar las referencias únicamente al que más se considere conveniente. El costo variará según el número de plazas vacantes. Y en lo concerniente a capacitación, se recomienda efectuarla a todo el personal que labora directamente para la empresa.

Este costo de implementación, al inicio puede considerarse un poco elevado por la adquisición de instrumentos técnicos indispensables, tales como: el juego de pruebas psicométricas, video de inducción y la reproducción de los manuales. Estos gastos no serán constantes mensualmente, ya que por un determinado tiempo no será necesario volverlos a adquirir, únicamente actualizarlos. Además, con la impresión y reproducción de materiales tiende a la baja ya que al tener los documentos originales, éstos en algún momento dado pueden fotocoparse.

CONCLUSIONES

1. En el hotel Villas de Valparaíso, la fuente de reclutamiento de recursos humanos más utilizada es la de candidatos referidos por empleados actuales. Asimismo, se carece de instrumentos técnicos y requerimientos mínimos de contratación, lo que conlleva a emplear personal no calificado e impide conocer los requisitos de cada uno de los puestos de trabajo, así como las responsabilidades, objetivos y funciones de estos, que para el efecto es necesario implementar; y así, cumplir con los perfiles requeridos por esta etapa de la integración de personal.
2. 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. No se aplican pruebas psicotécnicas que permitan obtener información acerca del nivel de preparación y habilidades con que cuentan los candidatos. Asimismo, en la etapa de contratación se estableció que no se elaboran contratos individuales de trabajo; a todos los empleados.
3. 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 y propicien la estabilidad laboral de los mismos, tales como: programa y manual de inducción, reglamento interno de trabajo, hoja técnica de puesto, entre otras herramientas.

4. La escasez de planes y programas de capacitación, como de motivación e incentivos, hace que el personal de dicha dependencia no este preparado y motivado adecuadamente para el mejor desempeño de sus actividades. Es decir que, la organización no cuenta con ninguna forma de mejorar y evaluar el rendimiento del personal, ni medir la satisfacción de los clientes externos, con la finalidad de conocer la eficiencia y eficacia de los servicios que presta.

5. El incremento en la rotación de personal se debe a la deficiente aplicación de cada una de las etapas del proceso de integración de recursos humanos, manifestada en la carencia de ciertos instrumentos técnicos y en la falta de programas de capacitación y motivación para el colaborador.

El resultado final demuestra fehacientemente que, sí se comprobaron las hipótesis planteadas según el plan de investigación correspondiente.

RECOMENDACIONES

1. Para que las actividades de reclutamiento de personal se realicen eficientemente, la empresa deberá implementar, los instrumentos técnicos inherentes al proceso de integración de recursos humanos que se sugieren en esta propuesta, siendo los más importantes para esta etapa: la descripción técnica de puestos de trabajo, requisición de personal, modelo de perfil de puesto y la solicitud de empleo. Los cuales establecen los requisitos indispensables para ocupar las plazas vacantes. Como también, son de gran utilidad para la efectiva administración del recurso humano
2. Llevar a cabo el procedimiento de selección tomando como base los lineamientos presentados en la propuesta, para garantizar que el personal que se contrate llene el perfil y requerimientos para el puesto de trabajo, iniciando con el análisis de currícula, solicitud de empleo y documentación; realizar evaluaciones técnicas, psicológicas y de entrevista, para evaluar las competencias necesarias que requiere el puesto; confirmar referencias y tomar la decisión. Para lo cual se sugiere el uso de las siguientes herramientas: evaluación de currícula, guía y resumen de la entrevista y guía de verificación de referencias. Asimismo, dar seguimiento permanente y oportuno a todo lo plasmado en las leyes, normativas y/o reglamentaciones. En tal virtud, tener presente que como primera instancia hay que elaborar el contrato individual de trabajo formal a todos los empleados y apoyarse con los formatos diseñados para su aplicación, siendo estos: aviso de calificación a la vacante y memorandum de ingreso o acción de personal.

3. Implementar un programa y un manual de inducción que constituyan un medio eficaz en la introducción del empleado nuevo al ambiente de la empresa y a las funciones a desempeñar. Es decir, que es conveniente realizar; tanto la socialización macro, como la micro para dar una visión general de la empresa y específica del puesto de trabajo.
4. Desarrollar planes y programas de capacitación a manera de estimulación y actualización, incorporando nuevas estrategias y tecnologías, para que el personal tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo; a la vez, que su perfil personal se adecue al conocimiento requerido en su puesto de trabajo. De igual manera, aplicar programas de conservación de recursos humanos (incentivos) que redunden en beneficio de la misma y de sus colaboradores, considerando ciertos factores inherentes al trabajador, pero que principalmente reconozcan el valor de su trabajo.
5. Minimizar la rotación de personal mediante la implementación sistemática y estratégica del modelo de integración del recurso humano que se propone en el presente trabajo, enfocado a orientar y desarrollar habilidades en el personal involucrado en llevar a cabo dicho proceso.
6. Luego de la implementación del presente modelo, se recomienda su evaluación al haber transcurrido doce meses calendario, para medir y apreciar el impacto obtenido y luego, realizar los ajustes necesarios con base en los cambios continuos y su adaptación, según las necesidades de la organización, para que conforme el paso del tiempo se utilicen mejores técnicas de integración de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agexpront. **Programa de Desarrollo Laboral**. Código de Conducta, Guatemala, 2005, 332 p.
2. Armstrong, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**. Traducción Teresa Niño, Colombia, 1991. 2ª. Edición 266 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. **Código de Trabajo**. Decreto 1441. Artículo 18, Guatemala, actualización año 2000, 176 p.
4. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Colombia, 2000. 5ª. Edición, 699 p.
5. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Colombia, 2002. 3ª. Edición, 415 p.
6. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Editorial Prentice-Hall Inc., México, 1994. 6ª. Edición, 715 p.
7. Dominguez Sánchez, Carlos Vinicio. Apuntes de Clase, Administración IV, Guatemala, 2002, 77 p.
8. Instituto Guatemalteco de Turismo. **Reglamento para Establecimientos de Hospedaje**. Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, Guatemala, 23 p.
9. Kothler, Philip y Armstrong, Gary. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Edición del Milenio, Traducción Roberto Escalona, México, 1997, 585 p.

10. Mestres Soler, Juan. **Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera.** Barcelona España, 2ª. Edición, gestión 2000, 1999, 397 p.
11. Mondy, Wayne y Noe, Robert. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1997. 6ª. Edición, 663 p.
12. Orellana Pimentel, Miriam Lisseth. **El Proceso Administrativo y su Aplicación en la Industria Hotelera de la Cabecera Departamental de Jalapa,** Guatemala, 2002, 100 p.
13. Porter, Michael. **Ventaja Competitiva.** Editorial CECSA, México, 1998. 2ª. Edición, 547 p.
14. Robbins, Stephen. **Administración: teoría y práctica.** México, 1987. 1ª. Edición, 560 p.
15. Werther, William y Davis, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., México, 1996. 5ª. Edición, 582 p.
16. **www.monografias.com**, trabajos de consulta, diccionarios. (abril de 2006)