

Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección desde las competencias más
relevantes para el hotel V1501



Universidad de **Nariño**
FUNDADA EN 1904

María Isabella Mora Acosta

Mónica Alejandra Paz

Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

San Juan de Pasto

2024

Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección desde las competencias más
relevantes para el hotel V1501

María Isabella Mora Acosta

Mónica Alejandra Paz

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Iván Martínez

Asesor

Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

San Juan de Pasto

2024

Nota de responsabilidad

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores” Artículo 1º de acuerdo 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ciudad, Fecha de sustentación

Contenido

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
1. Marco general de la investigación	16
1.1. Tema	16
1.2. Título	16
1.3. Problema de investigación.....	16
1.3.1. Descripción del problema	16
1.3.2. Formulación del problema	17
1.4. Justificación.....	17
1.5. Objetivos.....	18
1.5.1. Objetivo general.....	18
1.5.2. Objetivos específicos	19
1.6. Fundamentación teórica.....	19
1.6.1. Antecedentes	19
1.6.2. Marco teórico	22
1.6.3. Marco legal	26
1.6.4 Marco conceptual	28
1.7. Metodología.....	32
1.7.1. Tipo de investigación.....	32

1.7.2. Diseño de investigación	32
1.7.3. Población y muestra	33
1.8 Variables y operacionalización.....	33
1.8.1. Variable dependiente proceso de reclutamiento y selección	33
1.8.2. Variable independiente competencias.....	34
1.9. Técnicas e instrumentos de recolección	36
1.9.1. Técnicas de recolección de datos	36
1.9.2. Instrumento de recolección de datos	36
1.9.3. Aspectos Éticos	36
2. Presentación y análisis de resultados	38
2.1. Encuesta con el administrador del Hotel V1501	38
2.2. Encuesta a los colaboradores del Hotel V1501	40
2.1.2. Propuesta guía de mejora del proceso de reclutamiento y selección de colaboradores del Hotel V1501	56
Conclusiones	62
Recomendaciones	64
Bibliografía	66
Anexos	68

Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable proceso de reclutamiento y selección..... 34

Tabla 2 Operacionalización de la variable competencias 35

Lista de figuras

- Figura 1** En una escala del 1 al 5, ¿La información sobre la vacante disponible fue clara y fácil de acceder? 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo). 40
- Figura 2** En una escala del 1 al 5 ¿la descripción del puesto y competencias requeridas para el desarrollo del cargo estaban bien definidas?, 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo)..... 41
- Figura 3** En una escala del 1 al 5 ¿los métodos utilizados (entrevistas, pruebas, etc.) fueron adecuados y justos para el puesto?, 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo)..... 41
- Figura 4** En una escala del 1 al 5 ¿Me sentí bien tratado durante el proceso de selección?, 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo)..... 42
- Figura 5** En una escala del 1 al 5. ¿Me sentí apoyado y orientado en mi integración al equipo y a la cultura de la empresa?, 1 (muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo). 43
- Figura 6** En una escala del 1 al 5. ¿La formación recibida al inicio fue la necesaria para desempeñar mis funciones? ?, 1 (muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo)..... 43
- Figura 7** En una escala del 1 al 5. Capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. 1(muy poco importante), 5 (muy importante)..... 45
- Figura 8** En una escala del 1 al 5. Capacidad para manejar quejas y resolver problemas de manera óptima. 1(muy poco importante), 5 (muy importante)..... 45
- Figura 9** En una escala del 1 al 5. Habilidad para comunicarse de manera clara y comprensible con clientes y compañeros de trabajo. 1(muy poco importante), 5 (muy importante). 46
- Figura 10** En una escala del 1 al 5. Capacidad para escuchar y entender las necesidades e inquietudes de los demás. 1(muy poco importante), 5 (muy importante). 47

Figura 11 En una escala del 1 al 5. Apoyo efectivo con otros miembros del personal. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	47
Figura 12 En una escala del 1 al 5. Disposición y contribución a un ambiente de trabajo positivo. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).....	48
Figura 13 En una escala del 1 al 5. Capacidad para priorizar tareas y cumplir plazos. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	49
Figura 14 En una escala del 1 al 5. Eficiencia y efectividad en el cumplimiento de tareas en momentos de alta demanda.1(muy poco importante), 5 (muy importante).	49
Figura 15 En una escala del 1 al 5. Capacidad para adaptarse a cambios y situaciones imprevistas. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	50
Figura 16 En una escala del 1 al 5. Flexibilidad para ocupar diferentes roles según sea requerido. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	51
Figura 17 En una escala del 1 al 5. Conocimiento de los servicios ofrecidos por el hotel. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	51
Figura 18 En una escala del 1 al 5. Competencias y capacidades para brindar información precisa a los huéspedes. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	52
Figura 19 En una escala del 1 al 5. Habilidades para resolver problemas de manera efectiva. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).....	53
Figura 20 En una escala del 1 al 5. Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).	53

Figura 21 En una escala del 1 al 5. Responsabilidad por alcanzar los objetivos del hotel. 1(muy poco importante), 5 (muy importante). 54

Figura 22 En una escala del 1 al 5. Experiencia y manejo técnico específico relacionado con el puesto. 1(muy poco importante), 5 (muy importante). 55

Figura 23 En una escala del 1 al 5. Formación o capacitación relacionadas para el cargo. 1(muy poco importante), 5 (muy importante). 55

Lista de anexos

Anexo A Encuesta aplicada al administrador del hotel V1501	68
Anexo B Encuesta aplicada a los colaboradores del hotel V1501	71
Anexo C Formato elección proceso de reclutamiento	76
Anexo D Formato entrevista proceso de selección.....	77
Anexo E Formato proceso onboarding	80

Resumen

La presente investigación tiene como objeto presentar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección desde las competencias más relevantes para el hotel V1501, proceso por el cual se pretende generar eficiencia en el desarrollo de las funciones y actividades requeridas para el cargo que el hotel requiere, ya que se ha logrado evidenciar falencias en este proceso debido a la organización del proceso, la ausencia de perfiles de cargo, manuales o un proceso específico el cual permitirá seguir paso a paso este proceso y así lograr seleccionar al candidato más adecuado que cumpla con las habilidades, competencias y experiencia requerida para el cargo.

En la investigación se brindan soportes teóricos que permiten identificar la importancia de un buen proceso de reclutamiento y selección y la mejora del mismo, en caso tal que este no sea llevado adecuadamente por la empresa.

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de tipo cuantitativa con un diseño descriptivo e instrumental, ya que, así se logró obtener los resultados que permitieron identificar las causas fundamentales del desempeño actual de los colaboradores del hotel V1501, reconociendo las competencias de los colaboradores participantes en la investigación, presentando estos resultados mediante gráficos y tablas sobre las respuestas obtenidas en el estudio.

La propuesta inicial trataba de realizar un análisis sobre el proceso de reclutamiento y selección actual del hotel V1501 y con los resultados obtenidos en la investigación se presenta un diseño de propuesta de mejora sobre este mismo proceso, que permitirá al hotel en general, como a los directivos y colaboradores obtener mejores resultados en el desempeño de cada una de sus actividades y ocupaciones que son necesarias para dar cumplimiento al cargo en el que se

encuentran actualmente o en un futuro a los nuevos colaboradores que serán seleccionados siguiendo las pautas de la propuesta presentada.

Palabras Clave: Proceso, reclutamiento, selección, plan de mejora, competencias.

Abstract

The purpose of this research is to present a proposal to improve the recruitment and selection process based on the most relevant competencies for the V1501 hotel, a process that aims to generate efficiency in the development of the functions and activities required for the position that the hotel requires, since it has been possible to show deficiencies in this process due to the organization of the process, the absence of job profiles, manuals or a specific process which will allow to follow this process step by step and thus be able to select the most suitable candidate who meets the skills, competencies and experience required for the position.

The research provides theoretical supports that allow to identify the importance of a good recruitment and selection process and its improvement, in case it is not carried out properly by the company.

The type of research that was carried out is quantitative with a descriptive and instrumental design, since, in this way, it was possible to obtain the results that allowed to identify the fundamental causes of the current performance of the collaborators of the hotel V1501, recognizing the competencies of the collaborators participating in the research, presenting these results through graphs and tables on the responses obtained in the study.

The initial proposal tried to carry out an analysis on the current recruitment and selection process of the hotel V1501 and with the results obtained in the research, a design of a proposal for improvement on this same process is presented, which will allow the hotel in general, as well as the managers and collaborators to obtain better results in the performance of each of their activities and occupations that are necessary to fulfill the position in which they are currently or in the future to the new collaborators who will be selected following the guidelines of the presented proposal.

Keywords: Process, recruitment, selection, improvement plan, competencies.

1. Marco general de la investigación

1.1. Tema

Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección desde las competencias más relevantes para el hotel V1501

1.2. Título

Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección para el hotel V1501

1.3. Problema de investigación

1.3.1. Descripción del problema

El hotel V1501, empresa ubicada en la ciudad de Pasto, desde diciembre del año 2021, se ha destacado por ser uno de los hoteles más renombrados en la ciudad, tanto por su temática y diseño, referente al departamento de Nariño, como por el tipo de servicios que presta; pese a esto, en el poco transcurso de su existencia, internamente se ha logrado identificar que uno de sus problemas más preocupantes para su desarrollo y crecimiento, es el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores que vienen manejando, dado que no está siendo lo suficientemente efectivo y acorde la importancia y relevancia que el establecimiento amerita.

Actualmente en el Hotel V1501, se ha detectado que el proceso de reclutamiento y selección del personal, está dando respuestas, que se ven reflejados en el bajo desempeño de los colaboradores, puesto que se considera que son resultados muy básicos o poco productivos, que ocasionan a su vez, comentarios poco favorables, entre algunos de los visitantes, sobre la atención que se prestada, en sus diferentes servicios.

Esto se ha logrado tras observar que algunos de los colaboradores, se están limitando solo a cumplir lo estrictamente asignado en los contratos, que, si bien no debería ser un problema, si

conlleva a que se perciba un ambiente de desinterés y bajo desempeño laboral, aspectos que juegan en contra del objetivo de crecimiento y empoderamiento empresarial, del hotel V1501, en el departamento de Nariño.

Por lo tanto, cabe resaltar que el Hotel V1501, tiene como desafío y objetivo esencial, reclutar e incorporar colaboradores comprometidos que puedan aportar no solo compromiso con el cumplimiento de sus funciones, sino también que den un aporte de competencias, ideas, aptitudes y actitudes que vayan en pro de la organización.

Así como Arturo (2019) afirma que el proceso de reclutamiento y selección es “es una cuestión relevante y de suma envergadura, ya que el futuro de cualquiera organización pasa por componer una buena estrategia de captación de personal que se anticipe y prevenga cualquier desajuste” (p.8), refiriéndose como un desajuste, aquellas situaciones o imprevistos, que puedan desestabilizar de alguna manera la organización.

1.3.2. Formulación del problema

¿Cómo puede un proceso de reclutamiento y selección más estratégico, contribuir al desarrollo de las competencias de los colaboradores del hotel v1501?

1.4. Justificación

La presente investigación busca optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal del hotel V1501, esto debido a la situación actual que se ha identificado, mediante la falta de participación y proactividad por parte de los colaboradores, evidenciadas en actividades donde se ha requerido de su presencia activa en escenarios o situaciones presentadas, donde se ha necesitado su aporte tanto, en la generación de soluciones, ideas, brindar apoyo, crear oportunidades, he incluso en la participación de actividades de capacitación y bienestar laboral,

pero que como respuesta solo se a exhibiendo un desinterés e ineficacia por destacarse y generar más valor en sus sitios de trabajo y con ello para el crecimiento de la organización.

Se entiende que el proceso de reclutamiento y selección de personal, es parte fundamental en el desarrollo de las organizaciones, ya que los colaboradores, según sus funciones y requerimientos, deben ser meticulosamente seleccionados, acompañados de un plan de seguimiento en su proceso de inducción y capacitación, hasta llegar a un punto óptimo de estabilidad laboral o por el contrario un cambio y reapertura de la vacante.

Es así que Cuervo García, (1994), manifiesta que, el reclutamiento es “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar colaboradores potenciales que cumplan los requisitos adecuados para un determinado trabajo”. Para ello también es fundamental recordar que los candidatos ideales deben tener conocimiento de la empresa y de sus necesidades. Así mismo, Chiavenato, manifiesta la definición de selección como “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, con miras en mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. De este modo se destaca la importancia de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, identificando y analizando, en esta investigación la situación laboral actual del hotel V1501, donde se exprese las necesidades de la organización, como también la de los colaboradores que actualmente la conforman.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Proponer una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección desde las competencias más relevantes para el hotel V1501

1.5.2. Objetivos específicos

- Análisis del proceso de reclutamiento y selección actual del hotel V1501
- Identificar las competencias más relevantes para los cargos del personal del hotel V1501
- Diseñar y formular el plan de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del hotel V1501

1.6. Fundamentación teórica

1.6.1. Antecedentes

Parte de la investigación, es buscar y analizar lecturas, que tratan sobre el tema, realizadas por autores destacados, desde puntos de vista diferentes, pero que tienen en común un objetivo claro, el cual es mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal. Dichas versiones relacionadas, nos permiten tomar ideas y reafirmar la importancia del proceso, para el desarrollo tanto de los colaboradores, como de la organización en general.

De esta manera Arias, Duran y Salazar en 2017, en su investigación denominada “Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales”, de tipo cualitativa, realizada a funcionarios y colaboradores de la fundación Funpaz, con una muestra de 17 colaboradores y 2 administrativos, utilizando como técnica de recolección de información una encuesta semi-estructurada que permite conocer la percepción que tienen los colaboradores de Funpaz acerca de las prácticas de gestión humana dentro de la organización.

Para dar cumplimiento a la investigación, se plantearon objetivos tales como el caracterizar los procesos organizacionales de la fase de atracción, describir los procesos de

atracción asociados a la selección y reclutamiento del personal, identificación de fortalezas y debilidades en la fase de atracción de personal, en la Fundación Funpaz y aportar elementos que garanticen un proceso de reclutamiento, selección e inducción contextualizado para el tipo de institución que es Funpaz.

En la investigación se logra concluir la urgencia que tiene la fundación para redefinir los perfiles como las funciones de los puestos a ocupar dentro de la fundación, así mismo se identifica la importancia de mejorar la eficacia de los procesos de inducción, ya que, se logró evidenciar que en la fundación son procesos acelerados o no aplicados para los nuevos funcionarios, al no brindar el tiempo suficiente y adecuado para su respectiva aplicación. Es entonces donde se hace necesario un modelo para la selección de personal; entre ellos, está la gestión por competencias que permite mirar en forma integral el manejo de las capacidades y recursos.

Así mismo, la “Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020”, Tesis realizada por los autores: Franco Ruíz, Katerine Milagros, del programa académico de maestría en gestión, de la universidad César Vallejo. Donde desarrollaron la investigación con el objetivo de efectuar una propuesta de mejorar la gestión existente de la selección de personal del hospital, analizando los fundamentos, tanto teóricos, como del proceso de selección y la importancia de la gestión por competencias que actualmente desarrollan, todo esto partiendo de la convicción de que los recursos humanos pertenecientes a los centros de salud, son los actores fundamentales para producir grandes cambios, ya que el personal debe ser parte de la solución; pues es a través de ellos que se pueden lograr los objetivos determinados en el marco de la institución de salud.

La investigación se basó en la metodología que utilizaron de enfoque cualitativo, sirviéndose de la recolección de análisis de datos, para encontrar la respuesta a las preguntas de la investigación tales como: ¿Cuáles son los fundamentos en los que se basan los modelos de Gestión del Talento Humano? ¿Cuáles son los fundamentos a considerar en la Selección de Personal? ¿Cuál es la importancia de la Gestión por Competencias para la Gestión del Talento Humano?

Todo ello para inferir que elegir al personal idóneo para un puesto de una entidad de salud específicamente, contribuye a la generación de un buen desempeño laboral, que se destacó en el desempeño de servicio de calidad destacado con eficacia y eficiencia adecuados a lograr los objetivos organizacionales establecidos por la institución.

Por otro lado, Cortéz, Jimenez, Pedraza, Ramirez y Yarpaz en 2021, en su investigación titulada “*Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo*”, de tipo mixto donde se trabaja con métodos cuantitativos y cualitativos, investigación realizada con los colaboradores y directivos de la empresa, método que permite, por un lado, la posición de los colaboradores y también conocer la percepción frente al proceso que tienen los directivos de la empresa, buscando con ello identificar las fallas en su proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para obtener esta información el método utilizado es la entrevista semiestructurada y la aplicación de una encuesta donde se consideraban ítems como: difusión de la vacante, requerimientos propios de la empresa para proveer un cargo, realización de entrevistas personales, inducción al cargo y condiciones de salud ocupacional previas.

De esta manera para poder dar respuesta al problema de investigación se realiza un diagnóstico del actual proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa,

posteriormente se plantearon objetivos con el fin de dar respuesta de mejora al diagnóstico encontrado en un inicio, objetivos como mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal a la empresa Intermegamundo, que le permita contar con recurso humano con las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, para dar respuesta a ellos se plantearon objetivos específicos del paso a paso de su investigación como el analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal actual de la empresa, determinar los perfiles requeridos para los puestos de trabajo, mejorar el proceso de selección para la empresa y escoger la persona idónea para ocupar la vacante requerida por la empresa.

Concluyendo en esta investigación que el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de personal tienen alto impacto en una empresa, por esta razón la empresa debe contar con un adecuado sistema o proceso que le permita evaluar habilidades, intereses, aptitudes y rasgos de personalidad de los candidatos, para elegir el que más se ajuste a las necesidades del puesto ofertado, potenciándose como valor agregado, el área de gestión humana, gestionando permanentemente prácticas de mejora continua que apunten a la creatividad e innovación en la empresa. Es entonces donde se identifica y se ve la necesidad de aplicar un plan de mejora el cual permitirá realizar un proceso que contribuya a atraer el personal idóneo con los perfiles y competencias necesarias para cada cargo, aportando beneficios para la empresa, puesto que el trabajador es el recurso necesario que la empresa necesita para cumplir con los objetivos empresariales.”

1.6.2. Marco teórico

Actualmente la importancia de contratar con un personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo, se ha convertido en un tema de gran importancia en las organizaciones, puesto que se ha demostrado que un colaborador presto a

mejorar, mediante iniciativa propia así como por capacitaciones según sea la necesidad, logra convertir un a establecimiento funcional, en uno más eficiente y competitivo, que puede llegar a ser reconocido incluso en grandes niveles, de su gremio.

Basándonos en lo anterior y teniendo conocimiento sobre la situación actual, que viene presentando el Hotel V1501, donde se identifica diferentes problemas en cuanto al compromiso de algunos colaboradores, se puede apreciar que el problema radica desde la selección del personal, dando espacio para analizar los diferentes modelos y estrategias, que se han desarrollado a lo largo de la historia y las necesidades de otras empresas, entre ellas, se encuentra, el Modelo Besseyre Des Horts (1990), el cual plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos (RH) es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: Comprende las fases siguientes:

Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.

Sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación. Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH. Así mismo se encuentra el Modelo de Harper y Lynch (1992) que presenta un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH.

Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que se le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

También se encuentra el modelo presentado por Chiavenato (2009), el cual consiste en los seis procesos de la administración de recursos humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Se puede evidenciar que estos procesos tienen una estrecha relación entre sí, observándose como unos penetran en otros y tienen influencia mutua. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas.

Y finalmente se cuenta con el modelo propuesto por Andrea María Cancinos Kestler, (2015), en su tesis titulada “Selección del personal y desempeño laboral”, de la Universidad Rafael Landívar - Guatemala. Durante el desarrollo de su investigación busca responder la pregunta ¿De qué manera se relaciona la selección del personal con el desempeño laboral?, en esta se analiza el alto grado de efectividad del proceso técnico de selección y nivel de desempeño de los colaboradores, mediante el análisis de ambas variables, para este estudio los sujetos de su investigación fue el talento humano del área administrativa de un ingenio, tomando como muestra un número aproximado de 36 personas, con edades entre los 20 y 40 años con un promedio. En su investigación se logra concluir que, si hay una relación de gran importancia entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, debido a que el proceso de selección se considera efectivo, en un 71.15% y el desempeño laboral del talento humano se encuentra dentro del rango aceptable.

1.6.3. Marco legal

Según la normatividad en Colombia existe un marco normativo que reglamenta los procesos de contratación pública y privada.

El hotel V5101, pertenece a una empresa del sector privado, el cual se rige con las normas que cobijan los procesos de selección y contratación, además de la debida

implementación de su reglamento interno de trabajo, protocolos, políticas, manuales y procedimientos existentes, entre las normas que lo rigen están las siguientes:

1.6.3.1. La Constitución Política de Colombia.

ARTÍCULO 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

ARTÍCULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

ARTÍCULO 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

1.6.3.2. Código Sustantivo del Trabajo – Cst.

ARTÍCULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre (empleadores) y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social

ARTÍCULO 104. DEFINICIÓN. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

ARTÍCULO 105. OBLIGACIÓN DE ADOPTARLO. 1. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales

LEY 50 DE 1990

Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

1.6.4 Marco conceptual

Recursos Humanos.

El recurso humano, hace referencia a las personas que ingresan, permanecen y participan en el desarrollo de las actividades y crecimiento de una organización, sin relacionar jerarquías, es entonces donde los clasifica en niveles “nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea)” (Chiavenato, 2011, p. 81).

Gestión del talento humano.

Son aquellos componentes y comportamientos asociados al manejo de los diferentes procesos, como lo son, el de selección, inducción, desarrollo de funciones, delegación, evaluación de desempeño, legislación y salarios, así como también jornadas de capacitación, bienestar, motivación, participación (Calderón & Castaño, 2005).

Reclutamiento.

Se basa en las técnicas y procedimientos que son usadas para pretender atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización.

En pocas palabras es un sistema de información por el cual una organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende y necesita llenar (Chiavenato, 2009).

Selección de personal.

Consiste en la elección adecuada del personal indicado, para el puesto correcto, en el momento oportuno, la competitividad, la calidad y la productividad en las organizaciones es generada por las personas (Chiavenato, 2009).

O también como lo expresa Balderas (2015), la selección de personal es un proceso que consiste en elegir aquel recurso que se encuentre más acorde con lograr los objetivos planeados.

Competencias Organizacionales.

Son el conjunto de capacidades, habilidades y características individuales, que desarrollan los colaboradores de un establecimiento, para contribuir positivamente en la realización de las actividades necesarias, para el logro exitoso de la visión, misión y objetivos de la organización.

Políticas de recursos humanos.

Son “reglas” las cuales permiten organizar, optimizar y alcanzar ciertos objetivos o metas organizacionales, Chiavenato (2011) las divide en:

Políticas de integración de recursos humanos.

Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

Políticas de organización de recursos humanos.

Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.

Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

Políticas de retención de los recursos humanos.

Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal (p.102).

Mejora de procesos.

La mejora de procesos es un factor esencial para todo negocios que tiene como meta alcanzar un clima de alta competencia, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos de mejora en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse (Figuerola, 2014).

Comunicación.

Es el canal más importante que tenemos como humanos, mediante el cual existe relaciones en los diferentes contextos de la vida como la, sociedad, relaciones interpersonales, empresas y sistemas de organización, contextos clave para la creación y dominio de herramientas que permitan lograr las metas deseadas planteadas en las organización (Palomo, 2022).

Trabajo en equipo.

Es el grupo de personas pertenecientes a una organización que colaboran e interactúan para lograr metas propuestas por la organización, se guía por un propósito que se conforma mediante los conocimientos, acciones y habilidades del equipo de trabajo (Gutierrez, 2010).

Gestión del tiempo.

Definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad (Reveron, 2015).

Resolución de conflictos.

Es la forma en que las organizaciones busca de alguna manera lograr una conciliación en situaciones que se entiendan como ambientes laborales tensos, generados desacuerdos, comunicación no asertiva, esta habilidad se fortalece con el objetivo llegar a un acuerdo entre las partes interesadas (Baquero, et al, 2021).

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló basada en una metodología cuantitativa. Según Hernández, Fernández y Baptista en el 2014 el enfoque cuantitativo se aplica mediante recolección de datos, para identificar una problemática específica en diferentes situaciones y contextos, todo este proceso se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, de esta manera se logra obtener patrones de comportamiento y probar teorías, es por esta razón que en esta investigación realizará el diseño y aplicación de un instrumento de medición (encuesta) mediante la cual se espera obtener resultados que proporcionen un panorama más claro y permitan realizar el análisis respectivo sobre las condiciones laborales tanto del personal operativo, como administrativo y así partir de estos resultados para diseñar una propuesta de mejora que permita optimizar los procesos existentes del hotel V1501.

1.7.2. Diseño de investigación

Se trabajó una investigación de tipo descriptivo e instrumental, donde se realizó el diseño de un instrumento de medición, el cual permitió recolectar información de manera estructurada y estandarizada permitiendo de esta manera que las respuestas obtenidas en el proceso logren agruparse, ser cuantificables y comparables. Paralelamente se plantea como un estudio

descriptivo basados en Hernández como se citó en Dankhe, 1986, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.13), las variables (competencias) trabajadas en la investigación fueron: proceso de reclutamiento y selección, atención al cliente, comunicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo, adaptabilidad, conocimiento del servicio, resolución de conflictos, orientación a resultados y conocimientos técnicos.

1.7.3. Población y muestra

Tomando como base las variables, la población objeto de estudio se realizó con un muestreo no probabilístico por conveniencia, que es la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación teniendo en cuenta las funciones y actividades que debe cumplir el hotel se conformó la muestra por 50 colaboradores pertenecientes al área administrativa y operativa del hotel.

1.8 Variables y operacionalización

1.8.1. Variable dependiente proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento condiciona a la selección de los colaboradores ya que este proceso permite la entrada de colaboradores adecuados o inadecuados al proceso de selección, por lo tanto, el dar un correcto cumplimiento de este proceso jugará un papel importante tanto en la calidad del servicio prestado por la organización, como en el clima laboral entre colaboradores o el aumento de la competitividad y eficiencia de la organización. Cappelli, 2001; Gallagher & O'leary, 2007 citados en Arturo (2019).

1.8.2. Variable independiente competencias

“Las competencias son consecuencia de una integración de actitudes coherentes (visión, misión, filosofía); habilidades (rutinas, políticas, aprendizaje); habilidades (liderazgo, habilidades, experiencias); permitiéndoles interactuar internamente y de manera extremadamente efectiva, favoreciendo su personalización y facilitando el desempeño de habilidades técnicas y personales” (González, 2000, p.42).

Tabla 1

Operacionalización de la variable proceso de reclutamiento y selección

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	
Proceso de reclutamiento y selección	El reclutamiento condiciona a la selección del personal, ya que este proceso permite la entrada de colaboradores adecuados o inadecuados al proceso de selección, por lo tanto, el dar un correcto cumplimiento de este proceso jugará un papel importante tanto en la calidad del servicio prestado por la organización, como en el clima laboral entre colaboradores o el aumento de la competitividad y eficiencia de la empresa. Cappelli, 2001; Gallagher & O’leary, 2007 citados en Arturo (2019).	Comunicación	Asertividad	1.	
			No Verbal	6.	
				2.	
		3.	Coordinación	Verbal	4.
		5.		Aspectos por mejorar	7.

Tabla 2*Operacionalización de la variable competencias*

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem
Competencias	“Las competencias son consecuencia de una integración de actitudes coherentes (visión, misión, filosofía); habilidades (rutinas, políticas, aprendizaje); habilidades (liderazgo, habilidades, experiencias); permitiéndoles interactuar internamente y de manera extremadamente efectiva, favoreciendo su personalización y facilitando el desempeño de habilidades técnicas y personales” (González, 2000, p.42).	Atención al cliente	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	8.
			Manejó quejas y resolver problemas de manera óptima	9.
		Comunicación	Asertividad	10.
			Escucha activa	11.
			Apoyo	12.
		Trabajo en equipo	Disposición Ambiente de trabajo positivo	13.
			Cumplimiento	14.
		Gestión del tiempo	Eficiencia y efectividad	15.
			Adaptación situaciones imprevistas	16.
		Adaptabilidad	Flexibilidad ocupación de roles	17.
Servicios ofrecidos por	18.			

Competencias	del servicio	el hotel	
		Brindar información precisa	19.
	Resolución de	Efectividad	20.
	conflictos	Toma de decisiones	21.
	Orientación a	Responsabilidad	22.
	Mejora continua	23.	
	Conocimientos	Experiencia	24.
	técnicos	Formación	25.

1.9. Técnicas e instrumentos de recolección

1.9.1. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se hizo mediante dos cuestionarios uno dirigido al administrador que consta de 6 preguntas con opción de respuesta, y otro dirigido al resto de colaboradores con 24 opciones de respuesta cerrada y 1 opción de respuesta abierta.

1.9.2. Instrumento de recolección de datos

La recolección de datos se hizo mediante un cuestionario con 24 opciones de respuesta cerrada y 1 opción de respuesta abierta

1.9.3. Aspectos Éticos

Consentimiento informado: Los individuos estuvieron de acuerdo en brindar información y participar de la aplicación del instrumento

Confidencialidad: Protección de identidad con relación a las respuestas brindadas por cada participante

Observación participante: Observación de los participantes al momento de la aplicación del instrumento para resolver dudas o inquietudes

2. Presentación y análisis de resultados

El objetivo general planteado en la investigación fue Proponer una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección desde las competencias más relevantes para el hotel V1501, para ello se plantearon objetivos específicos que consisten en realizar el análisis del proceso de reclutamiento y selección actual del hotel V1501, así como también el identificar las competencias más relevantes para los cargos del personal del hotel V1501 y con los resultados obtenidos durante el proceso, se da paso a realizar una propuesta de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección del hotel V1501.

Por esta razón se realizaron dos tipos de encuestas, una dirigida al administrador del Hotel V1501, para poder conocer y analizar el proceso actual que vienen desarrollando para la selección de personal, y otro cuestionario de 25 preguntas, dirigida al personal operativo y administrativo, con opciones de respuestas, que permite determinar su percepción sobre el manejo de selección del personal.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación que se realizó del Hotel V1501 de la ciudad de Pasto.

2.1. Encuesta con el administrador del Hotel V1501

Proceso de Reclutamiento y selección: De acuerdo con la información suministrada por el administrador del hotel, el método más utilizado para la divulgación de vacantes disponibles es el voz a voz que se genera entre los colaboradores, dando a conocer que manejan un impacto muy bajo en la captación de hojas de vida, para analizar y poder elegir, al igual se dio a conocer que los principales requisitos y criterios que se tiene en cuenta para contratar el personal es la

motivación y actitud percibida del colaborador, sobre todo para el área operativa, pues las actividades son de aprendizaje continuo, con capacitaciones.

Proceso de incorporación: Según lo expuesto por el administrador, actualmente no cuentan con ningún proceso de inducción establecido, pues actualmente están trabajando con el levantamiento de procesos, entre esos, los de incorporación, como inducción, actualmente solo se encargan de que los nuevos colaboradores, reciban conocimiento general del hotel, de los proceso de seguridad y salud en el trabajo y posteriormente del área específica en la que se van a desarrollar, con el apoyo de otro colaborador determinado, adicionalmente se menciona que forma de evaluar la adaptabilidad que el nuevo colaborador está desarrollando, es mediante un formato de evaluación de desempeño, que se realiza con el jefe inmediato, donde este da a conocer la eficiencia y capacidades de la persona a evaluar y poder determinar su continuidad.

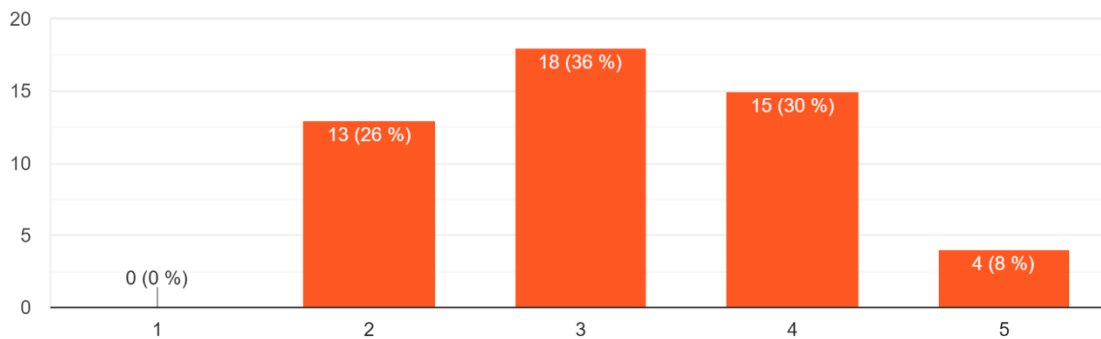
Proceso de retención y motivación: Adicionalmente se cuestionó sobre las fortalezas por las cuales se considera que los colaboradores permanecen en el hotel, a lo cual se respondió que se considera que es la estabilidad laboral, que se ofrece mediante contratación laboral a término indefinido, es un punto estratégico para generar confianza entre los colaboradores, ya que pueden sentir seguridad siempre y cuando todo esté marchando en orden, finalmente se abordó el tema de retención y motivación laboral, informando que actualmente en el hotel se viene realizando, tanto el tema de plan carrera, donde las muchas personas ya han logrado cambiar de cargos en forma ascendente, gracias a los méritos obtenidos en sus funciones, como la realización de actividades de esparcimiento, reconocimientos y bienestar, estas actividades se vienen desarrollando de forma más frecuentes en el último año y del cual se ha obtenido buenos resultados, buscando generar un ambiente laboral de más integración y cooperación entre las áreas. (Ver anexo 1)

2.2. Encuesta a los colaboradores del Hotel V1501

Proceso de reclutamiento y selección: Donde se calificó el proceso desde la perspectiva y experiencia de cada colaborador para poder participar y ocupar el cargo en él se encuentra actualmente, de la siguiente manera, 1 (Muy en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3(Neutral), 4 (De acuerdo), 5 (Muy de acuerdo) (Ver anexo 2)

Figura 1

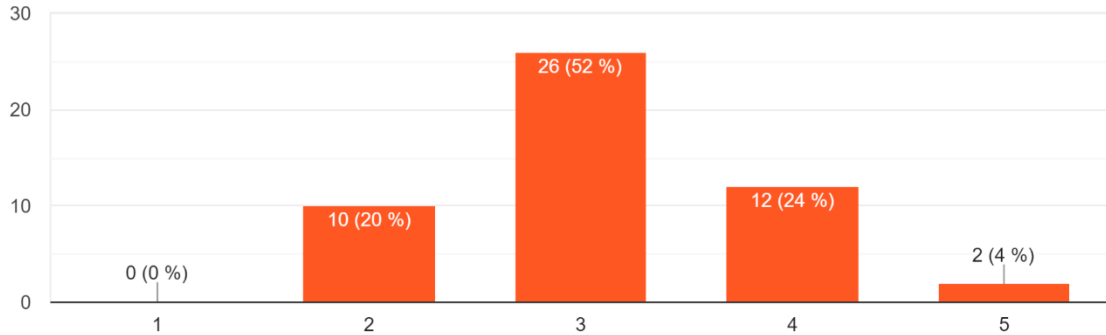
En una escala del 1 al 5, ¿La información sobre la vacante disponible fue clara y fácil de acceder? 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo).



Se logra identificar que del 100% de los colaboradores encuestados, el 36% (18 personas) manifiesta que la información sobre la vacante fue neutra con relación a la claridad y facilidad de acceder, el 30% (15 colaboradores) manifiestan que si están de acuerdo, por ende existió claridad en la vacante, el 26 (13 personas) informaron desacuerdo y el 8% (4 personas) muy de acuerdo, por lo cual es evidente que hay necesidad de trabajar en la claridad de la vacante y cómo esta información va a llegar a las personas para que sea fácil de adquirir y entender.

Figura 2

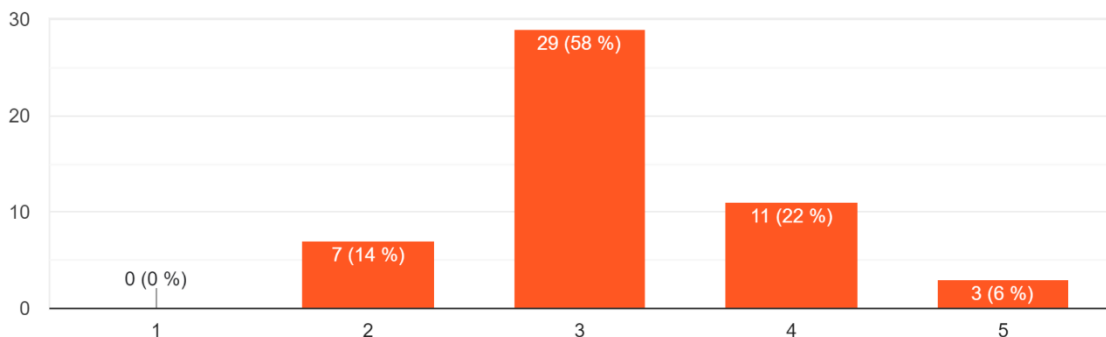
En una escala del 1 al 5 ¿la descripción del puesto y competencias requeridas para el desarrollo del cargo estaban bien definidas?, 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo).



Del 100% de los trabajadores encuestados el 4% (2 personas) con respuestas muy de acuerdo y el 24% (12 personas) manifiestan que están de acuerdo con la descripción del puesto, a diferencia de un 52% (26 personas) neutro y 20% (10 personas) en desacuerdo quienes manifiestan inconformidad con el proceso de descripción de puestos, se logra encontrar relación con la anterior gráfica donde prevalece también la no claridad de la vacante con relación a funciones y competencias necesarias para ocupar el cargo.

Figura 3

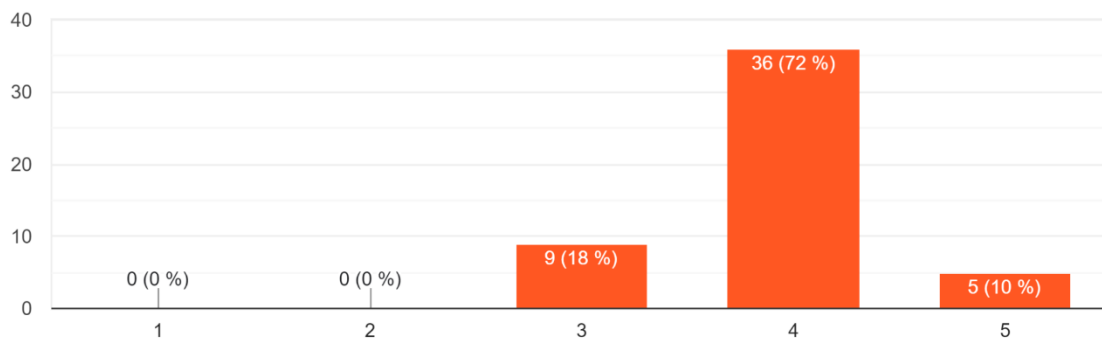
En una escala del 1 al 5 ¿los métodos utilizados (entrevistas, pruebas, etc.) fueron adecuados y justos para el puesto?, 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo).



En la figura podemos encontrar que del 100% de los trabajadores el 58% (29 personas) manifiestan neutralidad con relación a la aplicación de los métodos, el 22% (11 personas) están de acuerdo, 14%(7 personas) se encuentran en desacuerdo y el 6% (3 personas) están muy de acuerdo, de lo anterior podemos inferir que los colaboradores no encuentran relevancia o importancia en estos métodos ya que no logran encontrar total coherencia con los métodos aplicados con relación al cargo que ocupan.

Figura 4

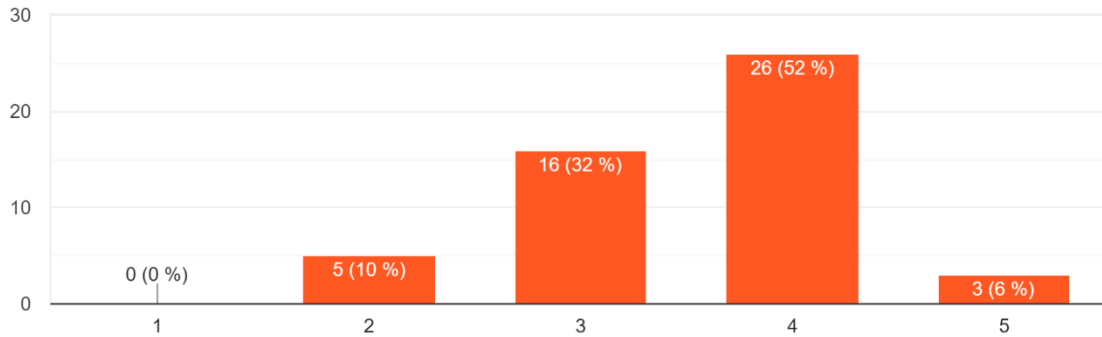
En una escala del 1 al 5 ¿Me sentí bien tratado durante el proceso de selección?, 1(muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo).



En la figura se puede observar que el 72% de los colaboradores se sintieron bien tratados durante el proceso de selección por parte de las personas a cargo del hotel V1501, un 18% presentan una opinión neutra en esta dimensión y el 10% manifiesta estar de acuerdo con el buen trato en el proceso de selección por lo que podemos evidenciar que este proceso está siendo óptimo y tomado de manera positiva por parte de los colaboradores.

Figura 5

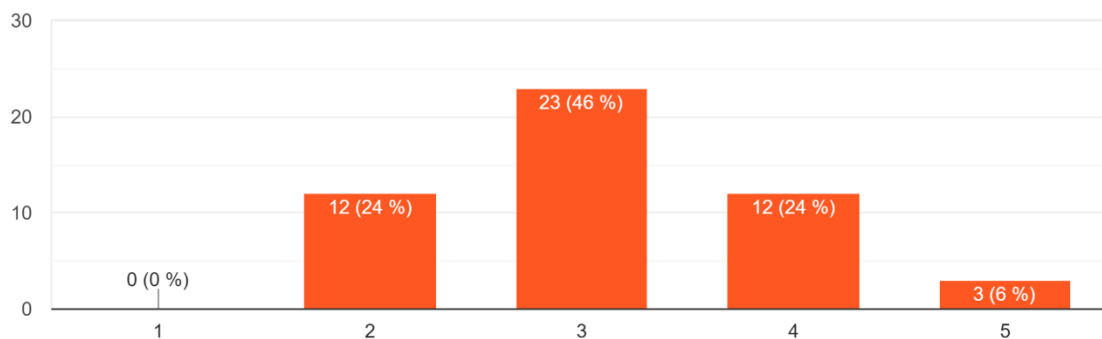
En una escala del 1 al 5. ¿Me sentí apoyado y orientado en mi integración al equipo y a la cultura de la empresa?, 1 (muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo).



Del 100% de los colaboradores encuestados, con el 52% de los participantes se logra evidenciar que siente el apoyo y orientación por parte del hotel en su proceso de integración al equipo y conocimiento de la cultura de la empresa, el 32% se encuentra en una posición neutra con relación a este proceso, el 10% no han sentido este apoyo y orientación en el proceso, mientras que el 6% se han sentido totalmente apoyados y orientados en temas relacionados a su cargo y la empresa como tal.

Figura 6

En una escala del 1 al 5. ¿La formación recibida al inicio fue la necesaria para desempeñar mis funciones? ?, 1 (muy en desacuerdo) 5 (muy de acuerdo).



Con los resultados obtenidos se determina que el 48% de los colaboradores manifiestan una opinión neutra sobre el proceso de formación por parte del hotel para desempeñar las funciones del cargo, encontramos que el 24% manifiesta que considera correcto el proceso de formación y el otro 24% manifiesta no estar de acuerdo con este proceso, quedando finalmente un 6% equivalente a 3 colaboradores que manifiestan estar en total acuerdo con el proceso de formación brindado por el hotel.

¿Qué aspectos del proceso de reclutamiento y selección consideras que podrían mejorarse?

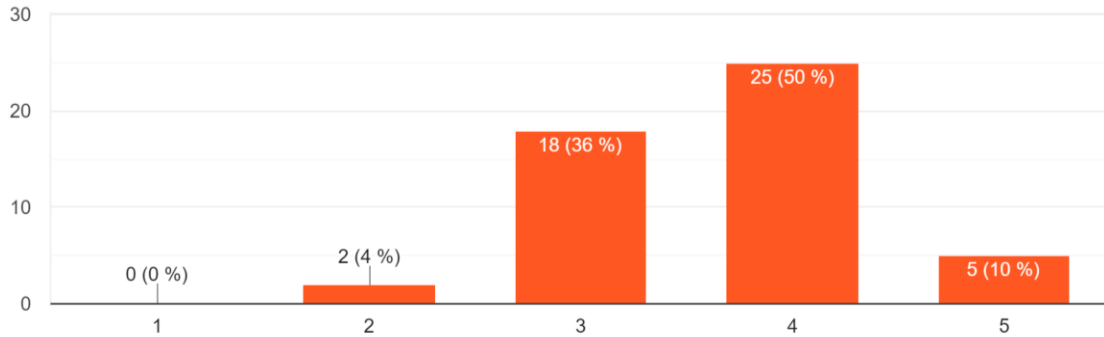
En este ítem encontramos distintas opiniones por parte de los colaboradores, donde se presentan respuestas como: “nadie me dio inducción”, “no dieron capacitación”, “cuando entre no había funciones específicas”, “buen proceso”, “todo muy bien”, “más acompañamiento”, “ingrese sin proceso”, “ingreso sin indicaciones específica”, “no tuvo acompañamiento”, “me cambiaron de cargo”. En este sentido se logra determinar que el hotel no cuenta con un proceso donde los colaboradores se sientan involucrados y no tienen un acompañamiento necesario para adaptarse a su nuevo cargo, parte fundamental para el buen desarrollo de sus funciones y desempeño en el cargo que se encuentran.

Competencias que tienen los colaboradores: Donde se calificaron las competencias en función de su importancia para el desempeño efectivo de los colaboradores en el hotel, de la siguiente manera 1 (Muy poco importante), 2 (Poco importante), 3 (Neutral), 4 (Importante), 5 (Muy importante)

Figura 7

En una escala del 1 al 5. Capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

1(muy poco importante), 5 (muy importante).

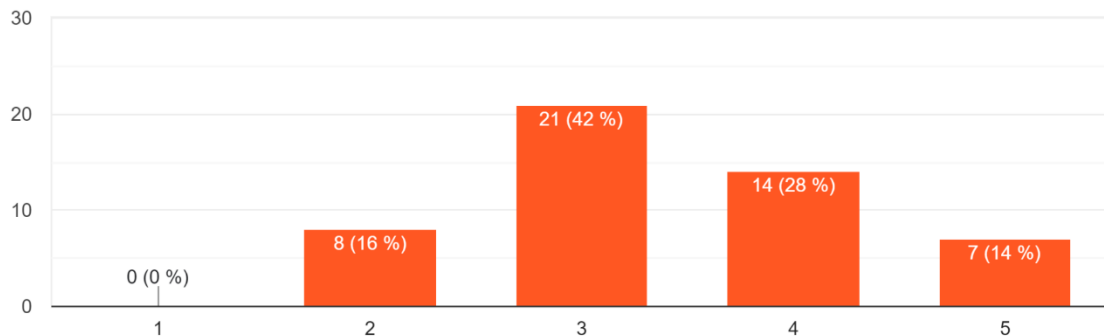


En la figura se puede notar que el 50% de los colaboradores poseen y manifiestan la importancia de las competencias de satisfacer las necesidades y sus expectativas con relación a la atención al cliente, el 36% se encuentran en una posición neutra, el 10% manifiestan que es de total importancia el tener estas competencias y el 4% consideran esta competencia como algo poco importante, de lo anterior se establece que es de suma importancia trabajar estas competencias en los colaboradores para tener un desempeño óptimo en su cargo.

Figura 8

En una escala del 1 al 5. Capacidad para manejar quejas y resolver problemas de manera

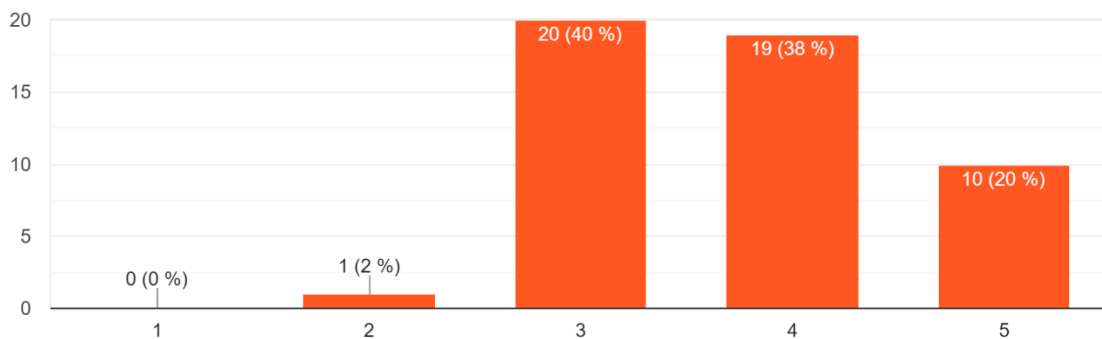
óptima. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



En la figura se determinará que del 100% de los trabajadores el 42% (21 personas) creen y se encuentran en una posición neutral con relación a la capacidad de manejar quejas y resolver problemas de manera óptima, mientras el 28% considera que es importante el tener esta capacidad, el 16% de los colaboradores lo consideran como poco importante y no tener esta competencia para el desarrollo de su cargo, finalmente el 14% lo consideran como una competencia importante y fundamental para desempeñar de manera óptima el cargo.

Figura 9

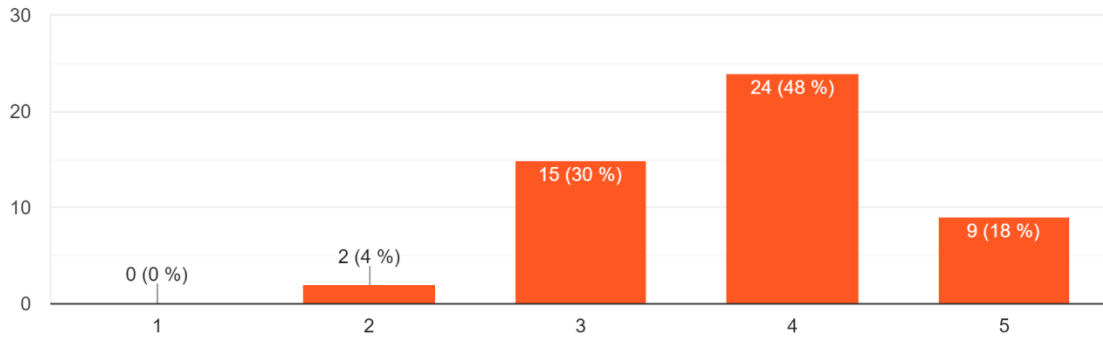
En una escala del 1 al 5. Habilidad para comunicarse de manera clara y comprensible con clientes y compañeros de trabajo. 1 (muy poco importante), 5 (muy importante).



Del 100% de los colaboradores encuestados el 40% se encuentra en una posición neutra con relación al poseer la habilidad de comunicarse de manera clara y comprensible, el 38% manifiestan que tienen y es importante el poseer esta habilidad, el 20% manifiestan que es muy importante el tener esta habilidad para el desarrollo de su cargo, mientras que el 2% considera no tenerla y que es poco importante esta habilidad en el cumplimiento como parte de sus funciones.

Figura 10

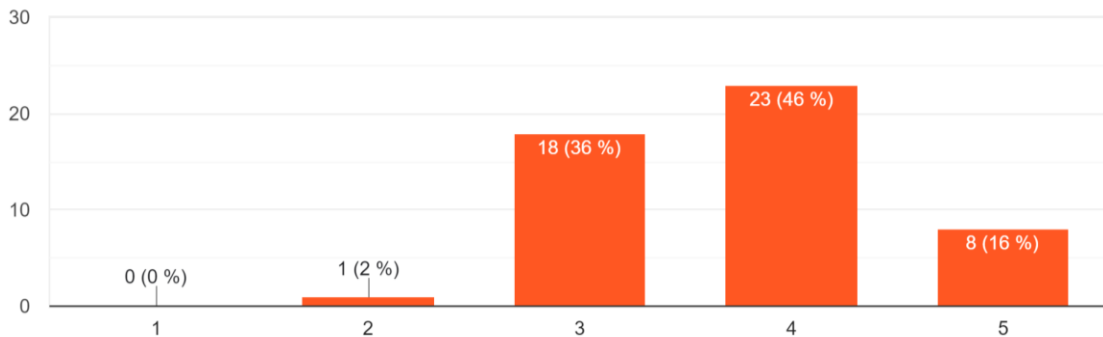
En una escala del 1 al 5. Capacidad para escuchar y entender las necesidades e inquietudes de los demás. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Con los resultados obtenidos se logra determinar que el 48% de los colaboradores poseen y consideran muy importante la capacidad de escuchar y por ende atender las necesidades e inquietudes de los demás, el 30% se encuentran en una posición neutra, mientras que el 18% consideran que es una capacidad muy importante que deben tener como parte del equipo del hotel, finalmente el 4% manifiestan no poseer esta capacidad.

Figura 11

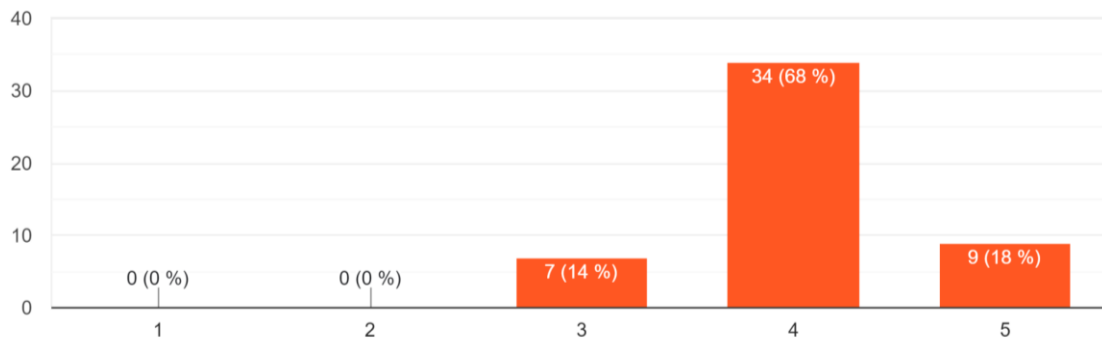
En una escala del 1 al 5. Apoyo efectivo con otros miembros del personal. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Del 100% de los colaboradores encuestados el 46% considera que sí existe y es importante el apoyo del equipo en diferentes situaciones que se les pueda presentar, el 36% se encuentran en una posición neutral, el 16% manifiesta la existencia de apoyo y lo considera muy importante para llegar a las metas propuestas por el hotel, mientras que el 2% no considera que la ausencia de este proceso está presente en el hotel.

Figura 12

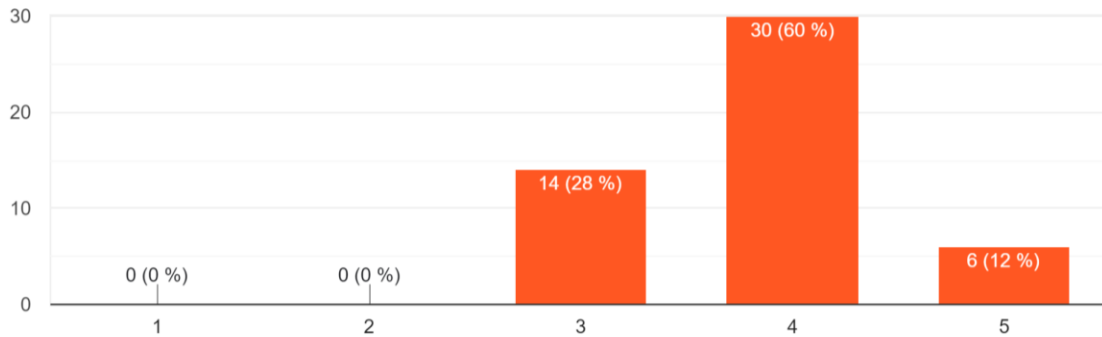
En una escala del 1 al 5. Disposición y contribución a un ambiente de trabajo positivo. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



De acuerdo con la figura, se evidencia que la mayoría de los colaboradores 68% y el 18% consideran que es importante y fundamental el tener disposición y contribuir a un ambiente laboral positivo, mientras que el 14% se encuentran en una posición neutra con relación a esta habilidad.

Figura 13

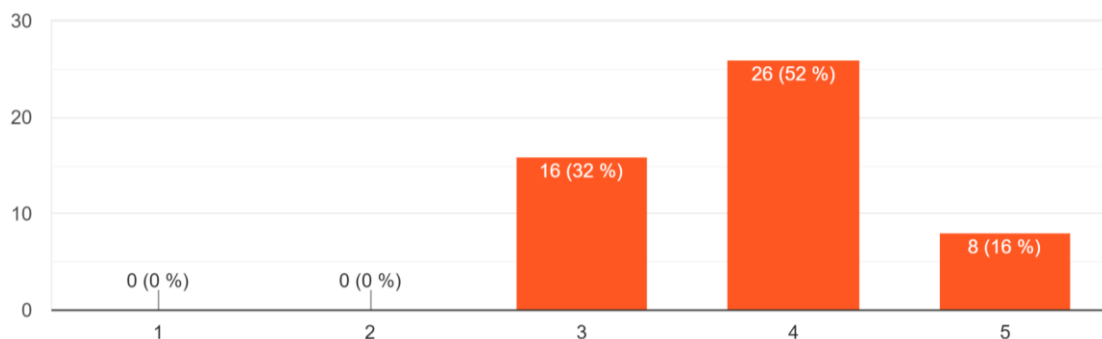
En una escala del 1 al 5. Capacidad para priorizar tareas y cumplir plazos. 1 (muy poco importante), 5 (muy importante).



De la información presentada en la figura se evidencia que el 60% los colaboradores consideran tener y que es importante la capacidad de priorizar tareas y cumplir con los plazos concertados, mientras que el 28% consideran el no tener tan desarrollada esta capacidad como el posicionarse de manera neutral en esta capacidad, finalmente el 12% considera muy importante el tener esta capacidad como parte fundamental para el desempeño de sus funciones.

Figura 14

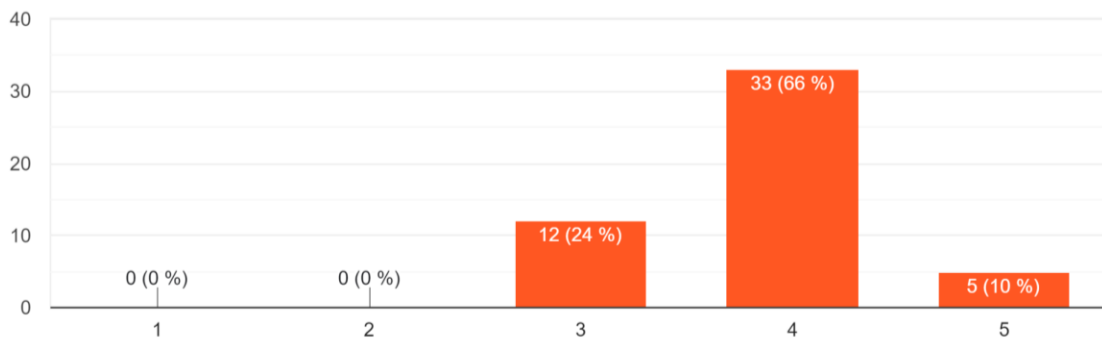
En una escala del 1 al 5. Eficiencia y efectividad en el cumplimiento de tareas en momentos de alta demanda. 1 (muy poco importante), 5 (muy importante).



La información obtenida en la figura, permite determinar que el 52% de los colaboradores expresan que es importante la capacidad de tener eficiencia y efectividad en el cumplimiento de tareas y momentos de alta demanda, mientras que el 32% de los colaboradores manifiestan una posición neutra con relación a esta capacidad y finalmente el 16% manifiesta que el tener y desarrollar esta capacidad es muy importante para ocupar el cargo y cumplir con las necesidades del hotel.

Figura 15

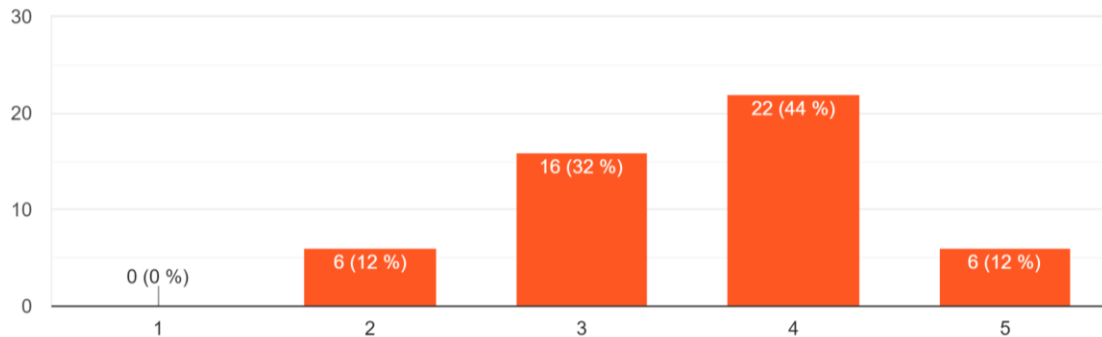
En una escala del 1 al 5. Capacidad para adaptarse a cambios y situaciones imprevistas. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



En la figura podemos encontrar que el 66% de los colaboradores creen importante el tener la capacidad para adaptarse a cambios y a situaciones imprevistas que se puedan presentar en cualquier momento, el 24% consideran neutro el tener esta capacidad, finalmente el 10% consideran muy importante el poseer y trabajar en la adaptabilidad de estas situaciones.

Figura 16

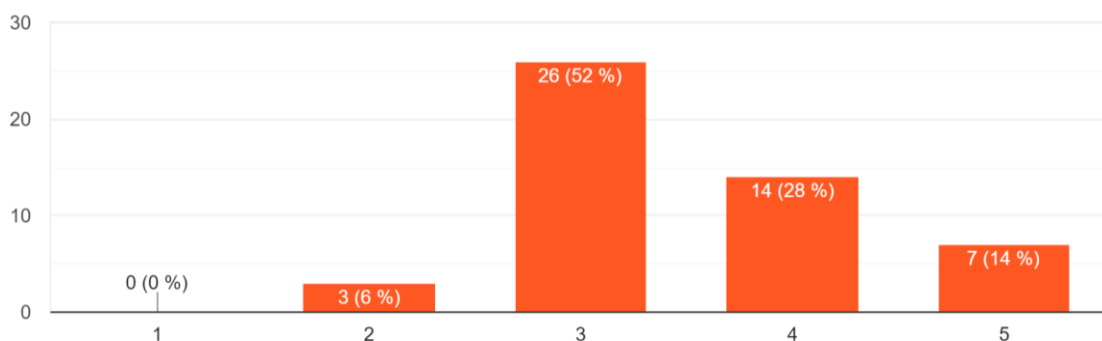
En una escala del 1 al 5. Flexibilidad para ocupar diferentes roles según sea requerido. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Del 100% de los colaboradores encuestados el 44% de ellos sienten que tienen la capacidad de ocupar diferentes roles en diferentes circunstancias que lo considere el hotel, el 32% opinan de manera neutra el tener y la importancia de esta competencia, mientras que el 12% encuentran esta habilidad como algo muy importante en el alcance de las metas del hotel y el otro 12% considera que no posee esta habilidad.

Figura 17

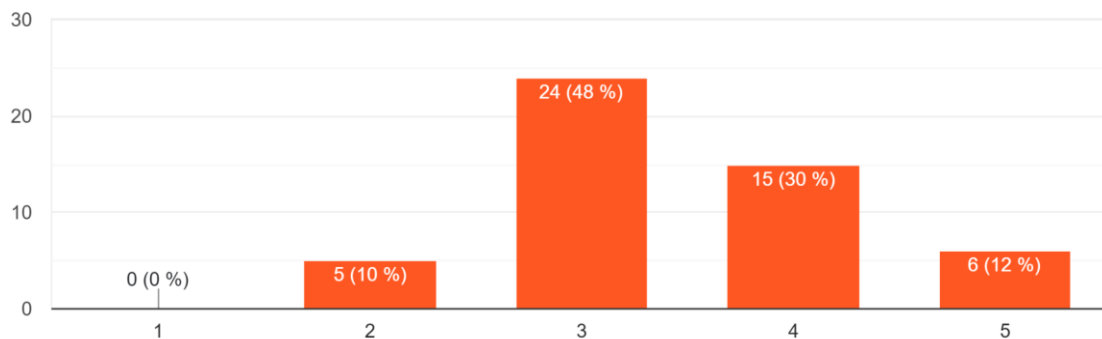
En una escala del 1 al 5. Conocimiento de los servicios ofrecidos por el hotel. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Según la gráfica presentada se encuentra que la mayoría de los colaboradores equivalente a un 52% tienen una posición neutra sobre los servicios ofrecidos por el hotel, el 28% consideran importante el tener este conocimiento, el 14% muy importante y finalmente el 6% manifiestan tener poco conocimiento no importante el tener clara esta información en el cargo que están ocupando actualmente.

Figura 18

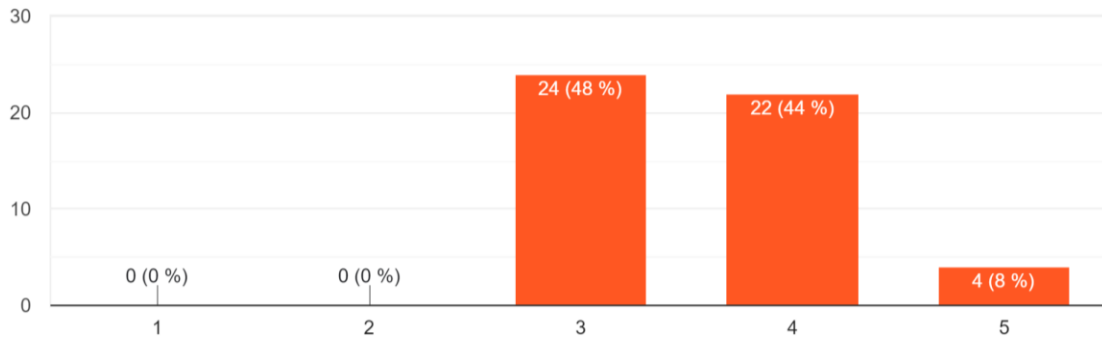
En una escala del 1 al 5. Competencias y capacidades para brindar información precisa a los huéspedes. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Con los resultados obtenidos en la pregunta se puede evidenciar que el 48% de los colaboradores poseen las competencias necesarias y la capacidad para brindar información a los huéspedes, el 30% de los colaboradores manifiestan tener esta capacidad y reconocer la importancia de esta competencias, mientras que el 12% creen que es de vital importancia el tener estas competencias para el desarrollo de su cargo, finalmente el 10% de los colaboradores manifiestan no tener esta competencia y la no importancia de la misma.

Figura 19

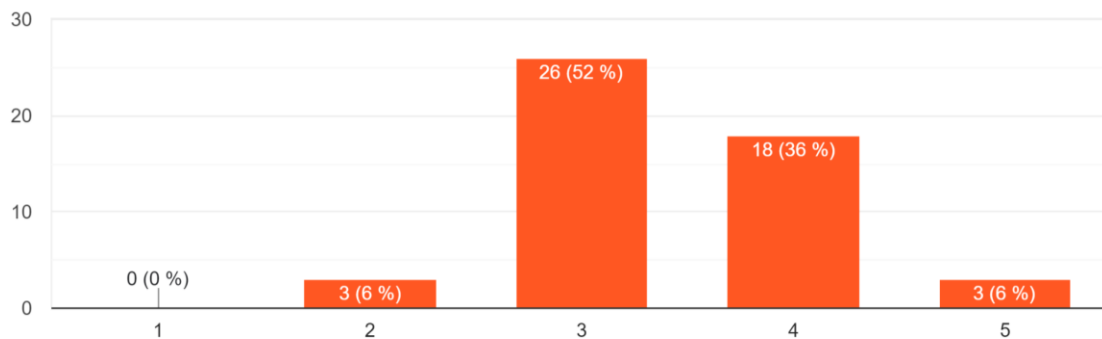
En una escala del 1 al 5. Habilidades para resolver problemas de manera efectiva. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Con relación a la información obtenida en la gráfica se logra evidenciar que el 48% de los colaboradores se encuentran en una posición neutra sobre la importancia de poseer habilidad para resolver problemas efectivamente, mientras que 44% y el 8% reconocen la importancia de esta habilidad para el desempeño de su cargo.

Figura 20

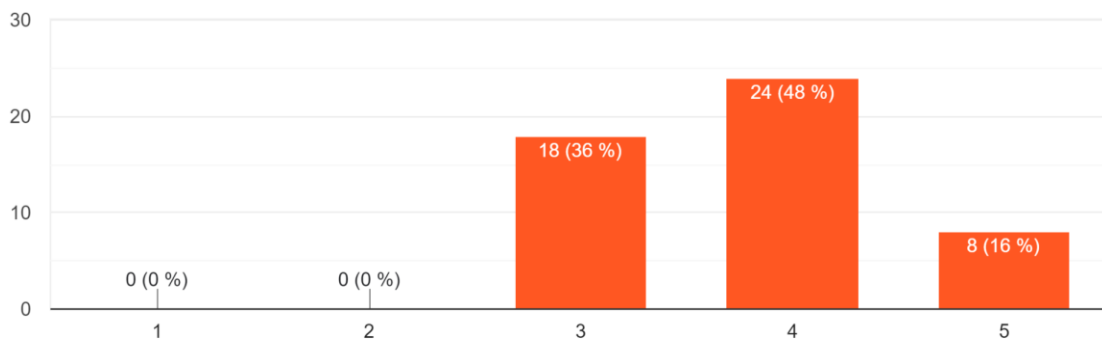
En una escala del 1 al 5. Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



En la figura se determina que la mayoría de los colaboradores equivalente al 52% de los colaboradores tienen una posición neutra al momento de tomar decisiones de manera rápida y efectiva mientras el 36% y el 6% consideran que esta capacidad es fundamental al momento de presentarse este tipo de situación, finalmente el 6% reconoce no tener esta habilidad en situaciones desafiantes.

Figura 21

En una escala del 1 al 5. Responsabilidad por alcanzar los objetivos del hotel. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).

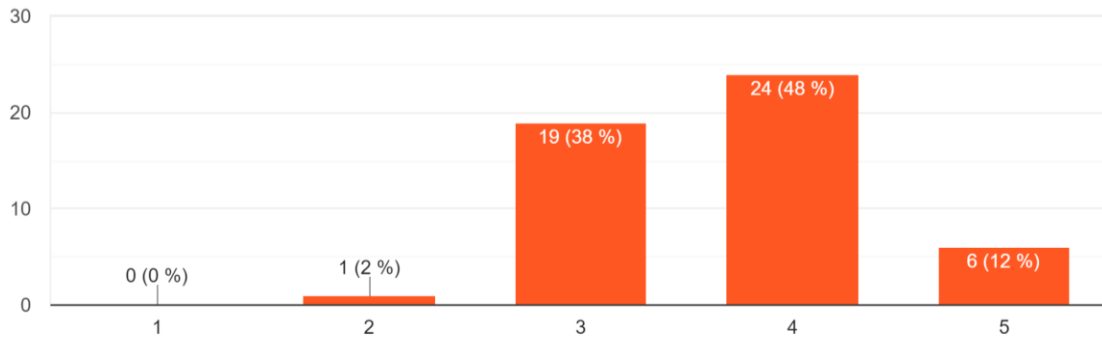


Se logra evidenciar que la mayoría de los colaboradores con un 48% y 16% reconocen la importancia de su responsabilidad para lograr alcanzar los objetivos establecidos por el hotel, mientras que el 36% se posicionan de forma neutra con relación a la responsabilidad de su cargo para alcanzar estas metas.

Figura 22

En una escala del 1 al 5. Experiencia y manejo técnico específico relacionado con el puesto.

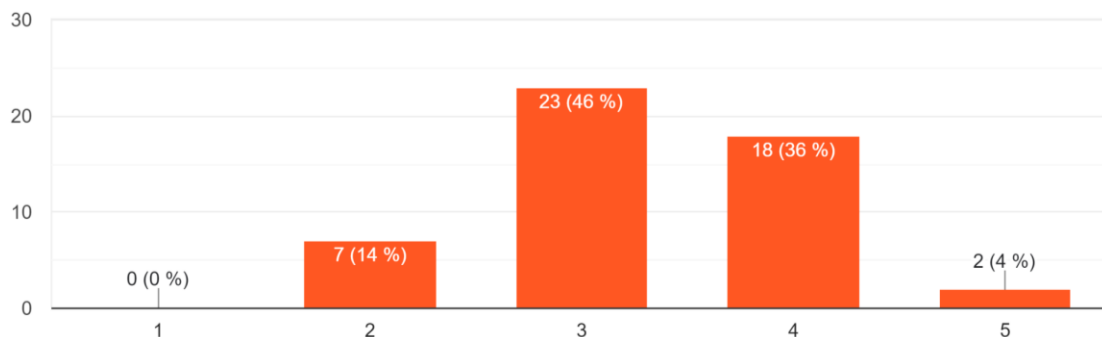
1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Con relación a la figura anterior, se determina que el 48 % de los colaboradores poseen la experiencia y manejo técnico específico con relación a su cargo actual, el 38% manifiesta neutralidad en este punto, mientras que el 12% tiene y considera fundamental el tener este tipo de competencias para su cargo actual, mientras que el 2% afirma no tener y dan importancia al tener este tipo de conocimiento.

Figura 23

En una escala del 1 al 5. Formación o capacitación relacionadas para el cargo. 1(muy poco importante), 5 (muy importante).



Con los resultados obtenidos, se puede reconocer una posición neutral con relación a las capacitaciones y formación relacionada con su cargo actual por parte del hotel, mientras que el 36% de los colaboradores expresan no haber adquirido esta formación aun así reconocen la importancia de este proceso para su desempeño laboral, de igual manera el 4% de los colaboradores tienen esta opinión y finalmente se encuentra que el 14% no han tenido esta formación necesaria para poder ocupar su cargo.

2.1.2. Propuesta guía de mejora del proceso de reclutamiento y selección de colaboradores del Hotel V1501

Analizada e interpretada la información brindada por los colaboradores del hotel, se ve la necesidad de que el hotel V1501 debería seguir el siguiente modelo del proceso de reclutamiento y selección para así lograr un mejor desempeño por parte de los colaboradores en cada cargo, generando el alcance de objetivos y metas previstas para el hotel, en cuestiones de atención al cliente, comunicación asertiva entre el equipo de trabajo y colaboradores - clientes, entre otras competencias y habilidades necesarias para cumplir este fin.

Proceso de reclutamiento.

De acuerdo a lo citado por Chiavenato (2009): “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.” (p. 117), así mismo expresa que para este proceso es viable “buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos”, esto con el fin de encontrar al candidato más óptimo y preparado para cumplir este rol, de esta manera se podrá también dar un beneficio a la empresa y a los colaboradores, ya que, podrán participar personas internas que estén interesadas en ascender y personas externas que estén interesadas en ocupar un nuevo cargo, brindando oportunidades nuevas a los colaboradores, lo cual generará motivación y

un sentimiento de igualdad de oportunidades y llegar a ocupar un nuevo cargo por méritos y un buen desempeño en el cargo en el que se encuentran en el momento, y de esta manera lograr reconocer si cumplen con las competencias y habilidades requeridas se logrará alcanzar los objetivos de la empresa.

De igual forma el tener en cuenta a colaboradores que ya han ocupado cargos en el hotel, traerá beneficios para la empresa debido a que se tendrá un buen provecho sobre la formación, capacitaciones, y experiencia que lograron adquirir ocupando su cargo actual, de esta manera reconocerán la nueva e importante responsabilidad que tendrán al ocupar el cargo.

Así mismo cabe resaltar que, el atraer y seleccionar candidatos de manera externa tiene un beneficio positivo para el hotel, ya que se podrán encontrar colaboradores con nuevas ideas, más experiencia, conocimientos nuevos y motivación fundamental para el desarrollo de sus actividades, y el saber potencializar sus propias competencias para obtener un desenvolvimiento óptimo en sus funciones. (Ver anexo 3)

Proceso de selección.

Según lo afirmado por Chiavenato (2009): “La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.” (p.137). Después de haber realizado el debido proceso de reclutamiento para el cargo que se requiere en el hotel, se deberá seguir el siguiente proceso:

Revisión detallada de las hojas de vida.

Donde se realizará una comparación entre los candidatos, según las competencias y requisitos del cargo, todo este proceso se realizará de una manera detallada y trabaja en conjunto con el primer proceso de reclutamiento, de esta manera los candidatos que no cumplan con los

requisitos solicitados en el anterior proceso no se tendrán en cuenta para el proceso de selección, se eliminarán automáticamente, debido a que existen otros candidatos que sí cumplen con dichos requisitos, ya que solo un candidato podrá ocupar el cargo.

Escala por competencias.

De la misma manera en la que se aplicó la escala por competencias en la presente investigación, se ve la necesidad de aplicar esta escala a las personas que han sido seleccionadas, para de esta manera identificar si poseen las competencias requeridas para el cargo y de esta manera se logrará inferir cómo será el desempeño a futuro de los aspirantes al ocupar el cargo, es entonces donde se tendrán en cuenta los aspectos medidos en esta investigación, tales como, trabajo en equipo, adaptabilidad, comunicación asertiva, experiencia, conocimiento del servicio, entre otras competencias. (Ver Anexo 2)

Entrevista por competencias.

Es una técnica que permitirá tener un complemento de la anterior escala, donde a través de la comunicación verbal, se obtendrá información clave sobre la experiencia obtenida en anteriores cargos, el conocimiento que tienen para poder ejercer dicho cargo y de la misma manera a través de ejemplos o casos prácticos identificar las habilidades de los candidatos, para la resolución de problemas, adaptabilidad a situaciones nuevas, tienen la capacidad de comunicarse asertivamente tanto con sus compañeros de trabajo, como con los clientes que requiera de su atención. (Ver anexo 4)

Selección del candidato.

Proceso que se realiza con el análisis de la hoja de vida, de la encuesta, la entrevista, las cuales permiten identificar de manera clara y precisa las competencias que posee el candidato,

complementando entre sí, según la experiencia adquirida anteriormente, la formación que tiene el candidato según requiera el cargo, para así seleccionar al candidato más apto y adecuado para cumplir con el cargo al que aspira, lo que se busca con este proceso es encontrar una consistencia con lo que se requiere y solicita en el proceso de selección así como las competencias que debe tener el colaborador para ocupar el cargo. Cabe resaltar que en este proceso es de suma importancia presentar una retroalimentación a los candidatos ya sean seleccionados o no, para así dar a conocer a los candidatos no seleccionados el motivo de la no selección de su perfil para ocupar el cargo y que no estén en cierta incertidumbre sobre su estado en el proceso de selección.

Feedback / Retroalimentación.

Es de vital importancia este proceso ya que de esta manera se comunica a los candidatos que fueron seleccionados las razones de su vinculación, así mismo se aclaran dudas que surjan después de haber sido aplicados todas las técnicas sobre aspectos de cómo se llevará el proceso de contratación entre otras dudas, del mismo modo se ve la necesidad de comunicar a los candidatos que no han sido seleccionados mediante llamadas o correo electrónico el motivo por el cual ya no seguirán el proceso en la empresa.

Onboarding.

“Todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Warnberg, 2012). Es entonces donde el hacer un correcto proceso de onboarding es fundamental para el desempeño de los colaboradores en su cargo, ya que les permite entender la cultura empresarial, los procesos, las políticas, las formas de dar solución a ciertos acontecimientos que impactan el estado del hotel. Teniendo en cuenta la afirmación de Carvajal

en 2020 “El proceso de Onboarding permite al colaborador sentirse parte de la organización, a la vez que desempeña una labor profesional que le está aportando a lo personal y lo fortalece desde habilidades y competencias.” (Ver anexo 5)

Proceso de Motivación.

Según Chiavenato (2009) “Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.”. Es por esta razón que se ve la necesidad de trabajar en un programa de motivación para los colaboradores, lo cual generará satisfacción y sacará provecho de las competencias de los colaboradores, la propuesta trataría de ofrecer a los colaboradores:

- **Fomentar el desarrollo profesional y/o laboral:** De esta manera los colaboradores sentirán que son productivos, generan valor a sus competencias y acciones, por lo cual logran tener satisfacción laboral, un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades y bienestar emocional.

- **Capacitaciones:** este proceso será complementario con el anterior, lo que permitirá especializar a los colaboradores tanto en el ámbito profesional, como en el cargo que ocupará conociendo y adquiriendo técnicas específicas.

- **Salarios competitivos:** tener en cuenta los salarios actuales del cargo en el mercado laboral y de esta manera ofrecerles un salario justo y competitivo que permita generar motivación y rendimiento en el cargo.

- **Ofrecer beneficios adicionales:** el mantener los beneficios actuales para los colaboradores, entre los que se encuentran; afiliación a preexcequiales con su núcleo familiar,

alimentación por 4.000, parqueadero gratis, descuentos en consumos, panadería el 50% el resto 15%, salones para eventos 50%, celebraciones como, el día del trabajador, halloween, novenas navideñas, actividades que se comparten en familia, fiesta de fin de año, cumpleaños cada mes, mejor colaborador del mes, beneficios significativos para motivar a los colaboradores siempre que ellos así lo requieran.

Conclusiones

Se determina que el correcto funcionamiento y aplicación del proceso de reclutamiento y selección es fundamental para la efectividad de los colaboradores y el desarrollo empresarial como tal.

Es entonces donde se puede evidenciar que los elementos que conforman e intervienen en el cumplimiento óptimo de las actividades de cada colaborador es el correcto proceso de reclutamiento y selección por competencias, la comunicación asertiva (verbal, no verbal), acompañamiento, trabajo en equipo, experiencia, formación, adaptabilidad y resolución de conflictos.

De esta manera se puede determinar que los aspectos propicios para desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores es, el presentar información clara y precisa sobre los requerimientos necesarios para ocupar el cargo al cual se han postulado, realizar un correcto perfil del cargo, uso de métodos para identificar las competencias que poseen los postulantes (entrevistas, pruebas, entre otras), acompañamiento por parte de las personas a cargo del talento humano, procesos de formación y capacitación para ocupar el cargo, evaluación de desempeño, aplicar planes de mejora en casos que así lo requieran.

Los factores que pueden llegar a entorpecer el cumplimiento de las actividades de los colaboradores para el cargo, sería él la elección incorrecta de colaboradores, que no logren cumplir con las competencias necesarias del cargo, el no brindar la información correcta de las necesidades, habilidades, aptitudes y actitudes que debe tener el colaborador para cumplir su labor, el no aplicar un proceso de onboarding que permita adquirir los conocimientos y habilidades para desempeñarse en la empresa de manera óptima y efectiva.

El proceso de reclutamiento y selección es un proceso que debe ir acompañado de un correcto proceso de diseño y aplicación de onboarding, que actualmente no está siendo aplicado en el hotel, es de esta manera que se ve la necesidad de crear una propuesta de diseño de estos procesos, los cuales permitirán en un futuro obtener mejores resultados en el desempeño de los colaboradores y las metas organizacionales planteadas por el hotel.

Recomendaciones

El proceso de reclutamiento y selección de colaboradores es parte fundamental para el buen desempeño y desenvolvimiento de los colaboradores en su cargo actual.

Según lo mencionado y encontrado en los resultados obtenidos mediante la encuesta se ve la necesidad de realizar cambios para mejorar este proceso y desarrollar un desempeño óptimo tanto individual como a nivel general del hotel V1501.

Por lo tanto, es propicio que el hotel adopte proceso de análisis ocupacional como el diseño de perfiles de cargo, reconociendo la finalidad del cargo, los objetivos, los requisitos mínimos que debe tener un candidato para poder seguir al proceso de selección, así como también las actividades, funciones y responsabilidades que tendrán al ocupar el cargo.

Después de este proceso es fundamental complementar el proceso de selección mediante recepción de hojas de vida, entrevistas para identificar y conocer de manera directa las competencias que poseen los candidatos, así como también aplicar instrumentos de medición que permitan corroborar la información suministrada en la entrevista.

Ya realizado el proceso de selección de candidatos que cumplen con todos los requisitos para ocupar el cargo, es de vital importancia el correcto diseño y aplicación de onboarding, que no solo permite a los nuevos colaboradores conocer las funciones de su cargo y conocer a su equipo de trabajo, sino también el conocer la cultura organizacional que conforma el hotel, así como también se brindará acompañamiento en todas las inquietudes y dudas que tenga el nuevo colaborador para cumplir con su cargo.

Finalmente, para evidenciar que las aplicaciones de estos programas generan resultados positivos en el ambiente laboral y en las metas establecidas para el hotel, se recomienda aplicar

evaluaciones de desempeño donde participen tanto las áreas directivas como las áreas operativas, información que permitirá reconocer los cambios generados por el nuevo proceso y reconocer la eficacia y efectividad de los mismos.

Bibliografía

- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning, S.L.
- Balderas, M. (2015). *Administración de los servicios de enfermería* (Quinta). Mc GrawHill.
- Baquero Lopez, M., Castillo Caro, D. M., Gonzalez Castillo, G. C., Ramirez Gutierrez, E., & Taimal Termal, S. A. (2021). *El cambio organizacional y su influencia en la comunicación y resolución de conflictos* [Politécnico gran Colombiano].
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6526>
- Calderón, G., & Castaño, G. A. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y resultados*. Universidad Nacional de Colombia.
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11094>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera). Mc Graw Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena). McGRAW-HILL.
<http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Figuerola, N. (2014). *Mejora de procesos*. Project Management.
<https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/mejora-de-procesos.pdf>
- González Martínez, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la Era del Conocimiento. *Ciencia y Sociedad: República Dominicana*, 25(1), 35-61.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (Tercera). McGraw-Hill.

Palomo, M. (2022). *Atención al cliente 2.^a edición* (Segunda). Ediciones Paraninfo, S.A.

Reverón Suárez, N. (2015). *La gestión del tiempo* [Universidad de La Laguna].

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIEMPO.pdf>

Ulloa Romero, Y. V., Olivares Alvares, E., & Flores Rivera, A. R. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), Article 3.

<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>

Anexos

Anexo A Encuesta aplicada al administrador del hotel V1501

Mediante la siguiente encuesta se espera recolectar información necesaria para establecer los procesos de incorporación y motivación de los colaboradores en la empresa Hotel V1501

La información que proporcione será tratada de manera confidencial y se utilizará exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Dirigido a: El administrador de la empresa.

Proceso de Reclutamiento:

1. ¿Cuál es el método de divulgación que se utiliza para informar sobre las vacantes disponibles en Hotel V1501?

- a. Agencias de empleo privado o Sena
- b. Redes sociales de la organización
- c. El voz a voz
- d. Otro, ¿cuál?

2. ¿Cuáles son los principales requisitos y criterios que tiene en cuenta para seleccionar los nuevos colaboradores del Hotel V1501?

- a. Educación
- b. Motivación y actitud
- c. Experiencia
- d. Otro, cual?

Proceso de incorporación:

3. ¿Actualmente cuentan con un proceso establecido de inducción y capacitación al nuevo personal?

- a. Si, un proceso de inducción general
- b. Si, un proceso de inducción específico
- c. Aún no

4. ¿Cómo evalúa la adaptabilidad y eficiencia de un nuevo colaborador?

- a. Evaluación de desempeño establecida
- b. Entrevista con el colaborador y jefe inmediato
- c. Resultados el área
- d. Otro, ¿Cuál?

Proceso de retención y motivación:

5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas más importantes y atractivas que ofrece el Hotel V1501, a sus colaboradores, frente a otras organizaciones?

- a. Estabilidad laboral
- b. Clima laboral
- c. Salarios
- d. Otro, ¿cuál?

6. ¿Cuáles son los métodos de retención y motivación del personal, con los que cuenta actualmente el Hotel V1501?

- a. Ofrecer un plan carrera dentro de la organización
- b. Actividades de esparcimiento, reconocimientos y bienestar.

d. Todas las anteriores

c. Otro, ¿cuál?

Anexo B Encuesta aplicada a los colaboradores del hotel V1501

Su opinión es invaluable y nos ayudará a identificar áreas de mejora y capacitación, así como a diseñar programas que fortalezcan el desempeño del personal.

Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo que dedique a completar esta encuesta. Sus respuestas son fundamentales para contribuir al desarrollo de un sector hotelero más eficiente y orientado al cliente.

La información que proporcione será tratada de manera confidencial y se utilizará exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Nombre:

Área:

Tiempo trabajado en el hotel:

Proceso de reclutamiento y selección

Por favor, califique cada afirmación en una escala del 1 al 5, donde:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

1. La información sobre la vacante disponible fue clara y fácil de acceder.

Calificación:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. La descripción del puesto y competencias requeridas para el desarrollo del cargo estaban bien definidas.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calificación:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Los métodos utilizados (entrevistas, pruebas, etc.) fueron adecuados y justos para el puesto.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Me sentí bien tratado durante el proceso de selección.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Me sentí apoyado y orientado en mi integración al equipo y a la cultura de la empresa.

Calificación:	1	2	3	4	5
	-	-	-	-	-

6. La formación recibida al inicio fue la necesaria para desempeñar mis funciones.

Calificación:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Qué aspectos del proceso de reclutamiento y selección consideras que podrían mejorarse?

Competencias

Por favor, evalúa cada una de las competencias en función de su importancia para el desempeño efectivo de los colaboradores en el hotel. Utiliza la siguiente escala:

1 = Muy poco importante

2 = Poco importante

3 = Neutral

4 = Importante

5 = Muy importante

1. Atención al cliente:

Capacidad para ¹satisfacer ²las ³necesidades y ⁴expectativas de los ⁵clientes.

(1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calificación:

Capacidad para manejar quejas y resolver problemas de manera óptima.

Calificación: 1 2 3 4 5

2. Comunicación:

Habilidad para comunicarse de manera clara y comprensible con clientes y compañeros de trabajo

Calificación: 1 2 3 4 5

Capacidad para escuchar y entender las necesidades e inquietudes de los demás.

Calificación: 1 2 3 4 5

3. Trabajo en Equipo:

Colaboración efectiva con otros miembros del personal

Calificación: 1 2 3 4 5

Disposición y contribución a un ambiente de trabajo positivo.

Calificación: 1 2 3 4 5

4. Gestión del tiempo

Capacidad para priorizar tareas y cumplir plazos.

Calificación: 1 2 3 4 5

Eficiencia y efectividad en el cumplimiento de tareas en momentos de alta demanda.

Calificación: 1 2 3 4 5

5. Adaptabilidad

Capacidad para adaptarse a cambios y situaciones imprevistas.

Calificación: 1 2 3 4 5

Flexibilidad para ocupar diferentes roles según sea requerido.

Calificación: 1 2 3 4 5

6. Conocimiento del Producto/Servicio

Conocimiento de los servicios ofrecidos por el hotel.

Calificación: 1 2 3 4 5

Competencias y capacidades para brindar información precisa a los huéspedes.

Calificación: 1 2 3 4 5

7. Resolución de problemas

Habilidad para identificar y resolver problemas de manera proactiva.

Calificación: 1 2 3 4 5

Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas.

Calificación: 1 2 3 4 5

8. Orientación a resultados

Compromiso con alcanzar los objetivos del hotel.

Calificación: 1 2 3 4 5

Enfoque en la mejora continua de procesos y servicios.

Calificación: 1 2 3 4 5

9. Conocimientos técnicos

Habilidades técnicas específicas relacionadas con el puesto (por ejemplo, manejo de sistemas de reservas, mantenimiento, etc.).

Calificación: 1 2 3 4 5

Capacitación y certificaciones relevantes para el trabajo.

Calificación: 1 2 3 4 5

Anexo C Formato elección proceso de reclutamiento



#DONDETODOSUCEDE

PROCESO DE RECLUTAMIENTO HOTEL V1501

Nombre	Contacto	Tipo de reclutamiento Interno / externo	Estudios	Experiencia	Continúa el proceso	
					SI	NO

Anexo D Formato entrevista proceso de selección



#DONDETODOSUCEDE

ENTREVISTA PROCESO DE SELECCIÓN HOTEL V1501	
Nombre	
Identificación	
Edad	
Celular	
Correo	
Experiencia	

INFORMACIÓN PERSONAL DEL ASPIRANTE
¿Qué es lo que prefieres hacer en tu tiempo libre?
¿Cuáles consideras que son tus fortalezas y debilidades? Menciona 3 de cada una
¿Qué crees que es lo que te motiva en la vida?
¿Qué es lo que te gustaría cumplir a corto plazo?
¿Qué es lo que te gustaría cumplir a largo plazo?

EXPERIENCIA LABORAL DEL ASPIRANTE
¿Dónde fue el último lugar en el que trabajó y cuál fue el anterior cargo que ocupado?
¿Qué funciones debías cumplir en el cargo anterior?
¿Actualmente sigues ocupando el cargo?
¿Por qué razones tomas la decisión de aplicar a otro cargo?
¿En alguna ocasión en los distintos cargos ocupados pasaste por situaciones de tensión?
¿Consideras que la situación de tensión causó malestar emocional y mental?
¿Cómo solucionabas los posibles conflictos presentados en el anterior trabajo?

CONOCIMIENTO DEL CARGO/ HOTEL V1501
¿Qué conoces del Hotel V1501?

¿Mediante qué medios conociste el Hotel V1501?
¿Qué razón consideras para ser parte de nuestro equipo?
¿Qué esperas encontrar al ser parte de nuestro equipo de trabajo?
¿Si se presentará alguna situación inesperada en el hotel y ya has cumplido con las actividades de tu cargo, estarías dispuesta/o a brindar apoyo a tu equipo de trabajo?
¿Por qué consideras que eres el candidato ideal para ocupar el cargo?
¿En el caso de que llegaras a ser seleccionado para el cargo, estarías disponible de manera inmediata?

COMPETENCIAS IDENTIFICADAS EN EL CANDIDATO		
	SI	NO
COMUNICACIÓN ASERTIVA		
ADAPTABILIDAD		
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
FLUIDEZ		
CONOCIMIENTO SOBRE EL HOTEL		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA OCUPAR EL CARGO		
DISPONIBILIDAD PARA OCUPAR EL CARGO		
CUMPLE CON LOS REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO		
POSIBILIDAD DE OCUPAR OTRO		

CARGO		
--------------	--	--

CONCLUSIONES SOBRE EL CANDIDATO

FORMATO PROCESO DE ONBOARDING HOTEL V1501

“Bienvenidos a bordo”

“Entendiendo este proceso como una fase de brindar conocimiento a nuestros nuevos colaboradores, para dar a conocer los servicios que tiene nuestro Hotel, los diferentes procesos que se manejan en el mismo, pero sobre todo que vivan la cultura organizacional que nos caracteriza”

1. Taller de bienvenida

Se brindará a los nuevos colaboradores un espacio donde estarán reunidos, de esta manera se conocerán desde el primer día, se presentarán actividades para romper el hielo, armar rompecabezas, competencias con globos, actividades que permitan identificar el trabajo en equipo, reconocer las competencias que poseen los colaboradores como liderazgo, comunicación asertiva, escucha activa, resolución de conflictos, toma de decisiones.

2. Recorrido por las instalaciones

Donde a través del proceso experiencial los nuevos colaboradores conocer todos los lugares que conforman el hotel, recepción, restaurantes, oficinas, cocina, habitaciones, dentro de este recorrido tendrán la oportunidad de conocer y reconocer las herramientas y equipos utilizados en cada área, de esta manera el aprendizaje se potencializa, ya que, se permite adquirir conocimiento a partir de la experiencia adquirida en este momento.

3. Espacio con líderes

En este espacio, los colaboradores tendrán un espacio informal como el tomar un café, un algo con los líderes de cada área, donde conversar sobre la experiencia que han tenido el hotel, lo que han logrado, como han trabajado en equipo y tendrán la oportunidad de resolver inquietudes y dudas en el proceso, también sobre políticas de la empresa y beneficios, realizadas por los nuevos colaboradores.

4. Capacitaciones en el área específica del colaborador

En este espacio ya se brinda de manera más específica con relación a las funciones, materiales, procesos, rutas, entre otras acciones que sean necesarias para dar cumplimiento al cargo.

- Capacitación sobre software y herramientas específicas que usará.
- Cursos sobre habilidades técnicas o blandas relevantes para el cargo

Es necesario recordar que el proceso de onboarding, no solo es un proceso de inducción de un día o solo semanas, es un proceso más largo, incluso de meses donde se brinda el acompañamiento necesario a estos colaboradores, donde se puede evidenciar en qué áreas o en que partes se debe trabajar/ potencializar con el nuevo colaborador.

5. Proceso de programación neurolingüística

Este proceso se puede realizar mediante el acompañamiento de coach, quien brindara estas herramientas útiles para potencializar las competencias de los colaboradores mediante sesiones que permitan trabajar en ellos mismos, como el dirigirse hacia uno mismo, se trabajarán frases como “soy altamente efectivo” “soy capaz” “me divierto”, “puedo hacerlo” Así de esta misma manera se podrá trabajar en el proceso de motivación y capacitación para colaboradores y así lograr cumplir con el objetivo de no solo interiorizar las funciones de su cargo, sino también la cultura del hotel, los valores que forman el hotel y lo que pueden llegar a hacer ellos mismos.

6. Mentoría

En este proceso también se brindará el acompañamiento de un mentor, que en este caso puede ser el líder de área o un compañero de equipo el cual ya tenga experiencia y conocimiento sobre el cargo, que estará encargado personalmente de ofrecer total apoyo y guía mientras se presenta el proceso de adaptación (se tiene en cuenta la disponibilidad de los demás colaboradores para elegir la persona que acompañará este proceso).

7. Encuestas de satisfacción y evaluación

Este proceso se enfocará en realizar un feedback con los colaboradores al finalizar su proceso de adaptación para así lograr conocer como se ha llevado el proceso de onboarding, qué aspectos y

áreas consideran que se debe mejorar, de igual manera se identificará y evaluará el rendimiento de los colaboradores y ajustar ciertas expectativas o metas si es necesario.