



Sede Guayaquil

Carrera de Administración de Empresas

**Artículo académico previo a la obtención de título en
Ingeniería Comercial**

Tema:

**“Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero
en Guayaquil”**

Autor:

Pily Michelle Orrala Navarrete

Tutor:

CPA. Juan Emilio Balás León, MBA.

Guayaquil – Ecuador

2019

Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil

Analysis of personnel selection management of the hotel sector in Guayaquil

CPA Juan Emilio Balás León es profesor agregado de la carrera Administración Empresas. Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) (jbalas@ups.edu.ec)

Pily Michelle Orrala Navarrete es estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) (porrala@est.ups.edu.ec)

Resumen

Se realizó un estudio para obtener información actual del proceso de selección de personal en el sector hotelero de la ciudad de Guayaquil, su importancia radica en la posibilidad de mejorar los procesos a través del departamento de gestión de talento humano. El objetivo general del trabajo fue analizar la gestión de selección del personal en el sector hotelero de la ciudad de Guayaquil, para realizar este artículo académico se ejecutó una investigación sobre las teorías relacionadas al proceso de selección del nuevo personal. En cuanto a los instrumentos de investigación se escogió la entrevista, fue necesario seleccionar cinco de los hoteles considerados como más reconocidos en la ciudad de Guayaquil, definiendo la categoría a la que pertenecen, dirección y determinando los principales servicios ofertados. La investigación consta de referencias bibliográficas, teorías de investigación, resultados, herramientas y técnicas de investigación que son relevantes para el propósito de este estudio. Se concluye que la mejora de la gestión de selección de personal en los departamentos de talento humano del sector hotelero de la ciudad de Guayaquil, tiene relevancia porque afecta la calidad del servicio para los clientes, El presente artículo tiene un gran impacto en la generación de calidad comercial como resultado de las mejoras en la organización del proceso de gestión humana.

Abstract

The study was conducted to obtain current information on the personnel selection process in the hotel sector of the city of Guayaquil, its importance lies in the possibility of improving processes through the human talent management department. The general objective of this work was to analyze the personnel selection management in the hotel sector of the city of Guayaquil. In order to carry out this academic article, an investigation was carried out on the theories related to the process of selection of new personnel. Regarding the research instruments, the interview was chosen, it was necessary to select five of the most recognized hotels in the city of Guayaquil, defining the category to which they belong, address and determining the main services offered. The research consists of bibliographic references, research theories, results, tools and research techniques that are relevant for the purpose of this study. It is concluded that the improvement of personnel selection management in the department of human talent in the hotel sector of the city of Guayaquil is relevant because it can affect the quality of customer service. This article has a great impact on the generation of commercial quality as a result of improvements in the organization of the human management process.

Palabras claves / Keywords

Palabras claves: Sector Hotelero, Reclutamiento, Proceso de selección, Entrevistas
Keywords: Hotel Sector, Recruitment, Selection process. Interviews

1. Introducción

En la actualidad los individuos y las empresas tanto por turismo o negocios, ven como necesidad buscar alojamiento en hoteles que ofrezcan confort y calidez en su estadía, y que cumplan con sus expectativas lo que hace que las cadenas hoteleras se involucren cada vez en la calidad de sus servicios y vean como prioridad mejorar día a día su atención al cliente para esto es necesario contar con el personal idóneo.

La efectividad y el desarrollo de cualquier organización dependerán en gran medida del personal que se disponga y de su administración adecuada, por lo que se considera fundamental desarrollar un análisis de gestión de la selección del personal colaborador, perteneciente al sector hotelero que opera sus actividades en la ciudad de Guayaquil. Se debe tener en cuenta para la contratación de personal como base primordial llevar a cabo un proceso de búsqueda y recepción de solicitudes de empleo que cumplan con los requisitos para los puestos vacantes y luego elegir entre el grupo de candidatos reclutados las aptitudes y actitudes que ofrecen el mayor potencial para un desempeño adecuado tanto en la vacante como en el resto del negocio.

El proceso de selección resulta necesario debido al valor de rendimiento que obtienen al realizar contrataciones y los altos costos de reemplazar a los empleados después de no cumplir con lo esperado. Estas consideraciones son especialmente intensas para las pequeñas empresas entidades. El área de talento humano ha asumido un papel estratégico en muchas empresas a comienzos del siglo XXI.

Las pequeñas y medianas empresas Pymes así mismo como las grandes empresas siempre han tenido la demanda de personal para sus diferentes operaciones; de no contar con este tipo de talento humano no se podrían llevar a cabo todas las operaciones de la empresa en sus diferentes áreas. Cuando se habla del proceso de selección el departamento que realiza dicho proceso recibe el nombre de recursos humanos; en los actuales momentos ha sufrido un cambio esa denominación y se llama gestión de talento humano.

Para poder hablar de selección de personal el primer proceso en que se basa este recurso se llama el reclutamiento de personal; muchas personas opinan que ambos términos son lo mismo, pero existen diferencias notorias. El reclutamiento es el esfuerzo que hacen las empresas para dar a conocer a los usuarios finales que pueden ser los posibles candidatos de las vacantes que necesitan ser cubiertas. Para hacer esta labor se realizan procesos tradicionales que son publicar por periódicos, revistas televisión o en los actuales momentos también se puede utilizar las bondades tecnológicas de la información a través de internet.

Una vez que se ha hecho el proceso de reclutamiento viene el objeto de estudio de esta investigación que es la selección de personal; este proceso se refiere a escoger de la lista de aspirantes, los más indicados para llenar la plaza que necesita ser cubierta; para tal proceso muchas empresas utilizan el termino concurso de mérito y oposición, hay otras empresas que aplican pruebas que pueden ser psicotécnicas ,conocimiento, grafológicas, numéricas, dinámicas de grupo, rendimiento o incluso de inteligencia entre otras, finalmente viene la entrevista y se revisa la parte económica y si está de acuerdo el aspirante con lo que ofrece la empresa.

El proceso de selección de talento humano es el enfoque estratégicamente planificado desarrollado por profesionales en la sección de selección de personal e implementado por las organizaciones cuando reclutan, evalúan y contratan nuevos empleados. El proceso generalmente comienza cuando las vacantes se publican interna y externamente. A veces, las herramientas de reclutamiento se utilizan para atraer a los candidatos mejor calificados para ciertos trabajos (Moreno L. , 2016).

La selección de personal es utilizado para contratar personas de un grupo de solicitantes de empleo que tienen las calificaciones, los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para ocupar los puestos vacantes en la organización. La selección de personal es la herramienta que la administración aplica para diferenciar entre solicitantes que están calificados y que no están calificados mediante el uso de diferentes técnicas. El objetivo principal de la gestión de selección es elegir al candidato más adecuado o al que cumple con el perfil requerido en el entorno laboral, cuyas contribuciones serán más valiosas para la organización.

La selección y contratación de personal calificado se ha convertido en una función estratégica utilizada por las empresas para medir la relación causal entre varias políticas de talento humano como resultado de un análisis de la fuerza laboral. Este proceso ayuda a las organizaciones a lograr mejores impactos en la productividad a través del capital humano competitivo y altos niveles de retención y desarrollo profesional (Cruz & Vargas, 2016).

Tomando en cuenta que el sector hotelero es una parte muy importante porque ayuda al desarrollo económico del país, la gente que integra el departamento de talento humano debe seleccionar

correctamente a sus colaboradores los cuales van a cubrir dichas vacantes o puestos de trabajo de los diferentes departamentos, ya que estos se van a encargar de transmitir la imagen corporativa que la organización quiere proyectar frente a la competencia, sino se contrata a un personal adecuadamente el cliente optará por buscar otro hotel donde le puedan ofrecer un buen servicio le brinden toda la información que el necesita así sea que tenga un costo adicional ya que el servicio que está brindando el hotel seleccionado no me está satisfaciendo.

El proceso de reclutamiento y selección es una de las funciones de talento humano más importantes que tiene un gran impacto en el crecimiento de los ingresos y los márgenes en beneficio de una empresa en comparación con otras tareas como desarrollo de liderazgo y gestión de talento. Además este proceso es más importante que la reestructuración de la organización, el equilibrio trabajo y los recursos humanos estratégicos (Arocha, 2015).

Justificación

La gestión de la selección de personal tiene un impacto significativo, ya que, fundamentalmente, el capital humano de una organización está directamente relacionado con la productividad de la misma, se debe elaborar el levantamiento de perfiles por las habilidades que se requieren para las actividades que realiza y a su vez mejorar la calidad del servicio al cliente a través de pronósticos en el momento de las contrataciones futuras en términos de proceso.

Este trabajo tiene un gran impacto en la generación de calidad comercial, es decir, como resultado de las mejoras en la organización del proceso de gestión humana. Es muy importante saber cómo elegir a las personas adecuadas para ocupar las diferentes vacantes ofertadas, porque su negocio es claramente el servicio al cliente y sus empleados serán los encargados de interactuar con los clientes. El desarrollo de este estudio es conveniente porque permite obtener un criterio para la mejora de los procesos de gestión del talento humano en el sector hotelero de Guayaquil.

Guayaquil acelera sus pasos al desarrollo económico y turístico, convirtiéndose en una ciudad cosmopolita, porque da cabida a habitantes de otras provincias, por ser el puerto principal, una de las ciudades más importantes del país, brindando a sus habitantes mejores oportunidades de vida para superarse. Por ser la capital de la provincia del Guayas, y por su gran desarrollo es la ciudad más importante del país, la más poblada y la que más riqueza genera (García, 2015).

El presente artículo contribuye al estudio y mejora de los procesos de selección de talento humano en el sector hotelero de Guayaquil, es necesario mencionar que dicho proceso tiene una serie de etapas que ayudan a la organización a obtener más información sobre un solicitante a un puesto de trabajo.

Asimismo, con este estudio, se podrá comprender los procedimientos de reclutamiento y selección, además la importancia que trae consigo la realización de un eficiente proceso de selección, basados en los principios del reclutamiento y la selección obtenidos de diferentes autores y fuentes bibliográficas, los factores que afectan el reclutamiento y la selección, la publicación de vacantes, el proceso de reclutamiento y selección, los tipos de reclutamiento y de entrevistas.

Es necesario dejar claro que, en cualquier tipo de organización, no solo en las empresas del sector hotelero, los procesos de reclutamiento y selección se consideran útiles, porque ayudan a encontrar los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo.

Por lo tanto es de fundamental importancia analizar las competencias y realizar una evaluación adecuada del candidato que participe en el proceso de selección, teniendo como objetivo elevar el grado de excelencia de cada uno de los individuos en la labor de la empresa y así mismo aumentar su nivel de desempeño en cada uno de los procesos llevados a cabo por el trabajador, aprovechando sus conocimientos y habilidades para lograr obtener el máximo beneficio y elevar la productividad de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de selección de personal en el sector hotelero de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Conocer información actual acerca de la gestión de selección de personal en el sector hotelero de Guayaquil.
- Determinar si la gestión de selección de personal en el sector hotelero es adecuada.
- Proponer un modelo para la gestión de selección de personal para el sector hotelero de Guayaquil.

2. Marco teórico

Sector hotelero de Guayaquil

Se sabe que el turismo es un fenómeno socioeconómico complejo que genera múltiples interacciones con el medio ambiente en el que se desarrolla. Se ha convertido en una de las principales actividades económicas del mundo contemporáneo, con una alta incidencia en la economía mundial, regional y local (Herrera & Ramon , 2010). La gestión de un hotel conlleva una serie de responsabilidades. Por eso el personal a seleccionar debe poder adaptarse a los nuevos desafíos, ayudar a los diferentes departamentos y garantizar que el hotel mantenga un nivel de excelencia.

El estudio de la gestión de habilidades se centra en el estudio de las potencialidades de cada individuo, potenciales que no se adquieren durante el desarrollo de una carrera, sino que son más bien innatos en los individuos y se pueden desarrollar y ejercer durante profesión, que promueve una medida de excelencia y las potencialidades de cada individuo para hacer un negocio, y aumentar el nivel de desempeño en los procesos llevados a cabo por el trabajador en términos de calidad (Baque & Santana , 2014). En el ámbito de la atención hotelera se debe tener una gran atención a los detalles, el liderazgo y las habilidades de trabajo en equipo. En algunos hoteles, dependiendo del tamaño y el tipo, es posible que se realicen más tareas diarias que en un lugar más prestigioso.

Hoy, la hotelería ofrece productos y servicios a nivel mundial, el compromiso de estos es la satisfacción de sus clientes y cumplir sus expectativas al lograr la excelencia en la calidad del servicio que ofertan y el principal objetivo consiste en un crecimiento rentable, por ello, al tratar sobre los diferentes puntos de vista de autores sobre el estudio de conceptos de hotelería, existen distintos enfoques que pueden ser utilizados para obtener una mejor orientación. (Rodríguez, 2012)

Guayaquil es una ciudad con un perfil para el turismo de negocios que intenta atraer nuevos visitantes. El sector hotelero sabe que aún hay espacios por conquistar y una tasa de ocupación que se puede ir elevando más. Los hoteleros hablan que Guayaquil es una de las ciudades que recibe gente que viene por negocios, está de paso o realizan turismo, en los últimos años la oferta hotelera ha incrementado y se han registrado nuevos espacios de construcción en diferentes zonas de la ciudad.

En la actualidad sabemos que nuestro país no es potencia turística, pero a través de la promoción, el mejoramiento de calidad y el servicio, puede lograrlo. Asimismo, el turismo tiene que ser una estrategia fuerte del gobierno para generar confianza en los inversionistas locales y extranjeros.

La ciudad de Guayaquil es conocida por su dinamismo, donde el comercio es una de sus principales fuentes de ingresos, junto con el turismo, la agricultura, y otras actividades de gran arraigo en la zona. Cada una de las actividades de comercio está relacionada al sector hotelero, ya que los hoteles serán los encargados de recibir a las personas por motivos de trabajo o turismo. En la actualidad Guayaquil tiene sectores que en algunos casos se han convertido en íconos urbanísticos lo que atrae el turismo a diario en esta ciudad lo cual permite que se desenvuelva con gran actividad el sector hotelero (Bermello & Guevara, 2016)

La industria hotelera ofrece servicios esenciales para los viajeros, ya sea que se encuentren en movimiento por razones de necesidad, ocio o lujo, por lo tanto, la hospitalidad es un factor importante en ambas situaciones. Servir bien a los clientes es el objetivo principal de las empresas hoteleras, que deben centrarse en crear entornos y servicios de alta calidad y en contratar empleados excelentes que traten a los clientes con calidez, empatía y profesionalismo (Pisa & Llopis, 2015).

La inversión en el sector hotelero implica confianza en la industria, en el país y en las leyes. Por lo tanto, la calidad del servicio y sus colaboradores será el factor más importante para atraer clientes.

El medio de comunicación El Diario (2018) afirma: "Que un estudio realizado y presentado por el Ministerio de Turismo definió que en el presente año Ecuador tuvo un aumento en el índice de la actividad turística que presentó el país en años anteriores" (pág. 2) . Logrando determinar que el lugar con más afluencia de turistas fue la ciudad de Guayaquil, representando para el sector hotelero un incremento en sus actividades cotidianas, para lograr cubrir la alta demanda presentada este sector se vio forzado a la contratación de nuevo personal en cada una de las instituciones por las que se encuentra conformada, por

lo cual se requería el uso de estrategias para la correcta selección del personal idóneo para cada puesto que se necesita cubrir.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un conjunto de herramientas para atraer aspirantes a un puesto de trabajo luego se empieza a buscar candidatos, se recogen hojas de vida de allí sigue la selección, que consiste en revisar detalladamente si los candidatos cumplen o no con el perfil ofertado, teniendo en cuenta sus capacidades y habilidades.

Éste es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad empresarial (Yuquilema, 2015)

Las herramientas de reclutamiento se utilizan para atraer candidatos altamente calificados para ciertos trabajos. Los gerentes de talento humano desarrollan herramientas de detección, como aplicaciones, entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes y referencias para poder aceptar solicitudes. El proceso de reclutamiento es importante debido al valor de producción y rendimiento que obtienen las empresas al realizar una buena selección y los altos costos de reemplazar a los empleados que siguen a las contrataciones malas.

El reclutamiento es un proceso para difundir la vacante, y receptor las hojas de vida de los aspirantes; que comienza a partir de la revisión de la descripción de funciones de la posición en oferta.

Este proceso involucra la búsqueda de nuevo personal en base a parámetros y requerimientos que deben cumplir para desempeñar un determinado cargo en la empresa. Un reclutamiento eficiente incidirá considerablemente en la situación en la que se encuentre la empresa a futuro, y la forma en cómo podrá aprovechar el potencial de sus nuevos empleados. (Chicaiza, 2015)

Reclutar es básicamente un sistema a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para iniciar adecuadamente el proceso de selección.

En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento obedece de una decisión de línea. En otras palabras, talento humano no tiene autoridad directa para decidir respecto a la contratación sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de un fallo de línea que se autoriza a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o personal (López, 2017)

Reclutamiento interno

Por lo general las empresas utilizan como canales de atracción para los candidatos los anuncios en periódicos o comunicación vía electrónica por medio de boletines. En otros casos existe la probabilidad que el departamento de talento humano tenga identificado a un posible candidato potencial, dado este caso el gerente será el encargado de hacerle saber al aspirante que se acerque para ser entrevistado.

La contratación por medio del reclutamiento interno tiene ventajas inherentes al proceso al tomar en cuenta que los candidatos ya conocen a la empresa y ésta ya conoce el desempeño de los colaboradores propuestos para la vacante.

Entre los beneficios podemos encontrar los siguientes:

- El Ahorro de los costos y tiempo de reclutamiento y selección de personal.
- El tiempo que se tome el nuevo colaborador en adaptarse a la nueva empresa.
- Motivación a los empleados con un posible asenso.
- Mayor rapidez en la contratación del trabajador.

El reclutamiento interno puede llevar a cabo una reducción de costes de formación, aprendizaje y selección, ya que la característica principal de este reclutamiento interno es que para el nuevo puesto a cubrir se captan a los candidatos dentro de la propia empresa. Esto tiene sus consecuencias positivas para la empresa como por ejemplo la reducción de costes, ya que además es una forma fácil y barata de localizar a los candidatos. Aunque también podemos indicar que este reclutamiento interno tiene una desventaja bastante importante ya que no permitimos la entrada de nuevas ideas y puntos de vista a la empresa, y no se da paso a empleados nuevos a la organización.

Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo implica la captación de aspirantes del mercado externo de talento humano, que cumplan con las características del perfil en oferta. Es el proceso de búsqueda fuera del grupo de empleados actual para llenar posiciones ofertadas por la organización (Moreno, 2015).

Es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento incide en la motivación de los empleados de la organización.

Selección de talento humano

Mejorar la gestión de la selección de personal tiene un impacto significativo, ya que, fundamentalmente, el capital humano de una organización está directamente relacionado con la productividad de la misma, se debe elaborar el levantamiento de perfiles por las habilidades que se requieren para las actividades que realiza la organización, y a su vez mejorar la calidad del servicio al clientes a través de pronósticos en el momento de las contrataciones futuras en términos de proceso de contratación y selección de personal.

La selección del personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la empresa algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen para las competencias que necesita, y el proceso de la selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Quevedo, 2015)

La gestión de talento humano se refiere a una perspectiva estratégica sobre la función común de talento humano de reclutar y seleccionar empleados. A menudo, al depender de herramientas basadas en la gestión del talento, significa que el sistema de Gestión de Talento Humano se encarga de analizar todas las facetas de la contratación y la retención con las necesidades estratégicas a largo las actividades de la organización. Las compañías generalmente ven a los empleados como activos centrales y con frecuencia dependen de los aportes de los empleados en las decisiones. Las empresas en el medio ecuatoriano son privadas y públicas por lo tanto el sector privado debe analizar con mayor razón la gestión de selección de personal puesto que las empresas públicas son del estado y este entrega recursos los cuales deben manejarse adecuadamente, es por eso que en la contratación de personal del sector público debe evitarse el nepotismo que consiste en que familiares de las personas que contratan no deben tener ningún relación laboral entonces las empresas privadas en su mayoría son familiares; para poder cubrir las plazas es relevante contratar y seleccionar a la persona correcta la cual debe demostrar todas las habilidades y competencias que posee porque una buena empresa debe tener como objetivo un plan de vida o de mejora, el cual consiste en el ascenso de forma paulatina de su personal entonces la gestión de selección de personal no solo implica la contratación de la persona sino la permanencia dentro de la misma para evitar el error básico que es contratar inmediatamente y menos de un año liquidar a la persona y volver a empezar el proceso cuando este tipo de casos ocurre quiere decir que la selección ha sido un fracaso.

La selección de los candidatos para los puestos ofertados ayudará a la organización a lograr sus metas y objetivos deseados. Cuando se realiza la selección de los empleados, es muy importante asegurarse de que poseen las características del perfil adecuado, calificaciones y habilidades deseadas que se requieren para desempeñar las tareas del trabajo de una manera correcta y organizada.

El reclutamiento y la selección de los individuos dentro de las organizaciones resultan de un proceso exhaustivo y sistemático. Los empleados deben poseer un conocimiento completo de las estrategias, los métodos que se requieren implementar para el reclutamiento y la selección. La legislación, las buenas prácticas, el rango de las fuentes de reclutamiento y los métodos de selección, además de poseer las habilidades para entrevistar y evaluar a los empleados potenciales, resaltan la importancia del reclutamiento y la selección.

Los puestos vacantes dentro de las organizaciones significan la falta de talento humano y se consideran barreras en el curso de la implementación de tareas y en el logro de metas y objetivos.

Una vez que se haya cumplido con la etapa de reclutamiento, se procede a iniciar el proceso de selección de personal. En este caso intervienen una serie de pasos que les permitirán a los responsables del área de Gestión de talento humano tomar las decisiones de reclutar y seleccionar a los posibles candidatos para el departamento solicitante. Cabe destacar que la etapa de selección se inicia una vez que el Jefe de talento humano haya recibido la información durante el proceso de reclutamiento. (García & Varas, 2015)

Los elementos en los procesos de selección tienen contribuciones imperativas para ayudar a encontrar los candidatos más adecuados para los puestos dados. Los elementos se han expresado de la siguiente manera, el primer paso es cuando surge una vacante dentro de la organización, se debe ser consciente de los puestos vacantes y cuándo deben llenarse con empleados capaces.

Es necesario tener en cuenta dos factores principales en relación con el análisis del trabajo. Lo primero es la expectativa de los empleadores de sus empleados, dentro de la organización, los empleadores tienen ciertas expectativas de sus empleados con respecto al desempeño de los deberes laborales y esperan que inculquen los rasgos de regularidad, diligencia, ingenio, conciencia y creatividad. Las otras áreas que deben tenerse en cuenta son las características del trabajo. Estos incluyen entrenamiento, experiencia laboral, habilidades y conocimientos, atributos físicos, rasgos de personalidad, habilidades de comunicación y circunstancias personales.

La entrevista es la herramienta de selección de personal que permite a ambas partes conocer distintos aspectos de interés. La entrevista puede utilizarse en otras situaciones como el dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño. Esta es la clave para el proceso de selección ya que el entrevistado debe convencer al entrevistador que es la persona idónea para ocupar la vacante.

Las pruebas psicotécnicas son un conjunto de exámenes aplicados a los candidatos a un puesto de trabajo con los que se busca aportar elementos que ayudan en la toma de decisiones frente a un proceso de selección, además de conocer y predecir la futura conducta laboral de la persona.

Las pruebas de aptitud sirven para predecir las habilidades o capacidades que tiene una persona para desarrollar determinadas tareas.

Las pruebas de personalidad ayudan a predecir el comportamiento de los individuos de acuerdo con su forma de ser y de abordar las diferentes situaciones.

Las pruebas varían de acuerdo con el cargo, el nivel profesional y la necesidad de la empresa que está llevando a cabo el proceso de selección, con el objetivo de que los futuros empleados demuestren que los conocimientos que constan en sus hojas de vida son reales.

La selección de personal es aquella acción o actividad que el departamento de recursos humanos tiene como objetivo elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

Por lo tanto, la selección de personal permitirá elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral, para luego pasar al siguiente paso la entrevista.

El objetivo primordial a la hora de seleccionar el personal de una empresa es que el mismo sea lo más idóneo posible en lo que se le encargará hacer para de esta manera maximizar el rendimiento de la empresa. A través de profesionales, empleados calificados, o personal especializado en las diferentes áreas, una empresa logrará despegar y convertirse en una referente en su rubro.

La gestión de la selección de personal tiene un impacto significativo, ya que, fundamentalmente, el capital humano de una organización está directamente relacionado con la productividad de la misma, se debe elaborar el levantamiento de perfiles por las habilidades que se requieren para las actividades que realiza la organización, y a su vez mejorar la calidad del servicio al cliente a través de pronósticos en el momento de las contrataciones futuras en términos de proceso de contratación y selección de personal.

El resultado final del proceso de gestión de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma correcta, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo de una manera adecuada.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de talento humano no logra los objetivos determinados anteriormente, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial (Camargo, 2014).

Si no se hace correctamente el proceso de selección de personal y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto le puede causar a la empresa una baja productividad ya que de nada sirve desarrollar una filosofía de empresa si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

Se reconoce la importancia de la gestión de selección, ya que ayuda a elegir a los candidatos más adecuados y calificados, que pueden cumplir los requisitos de los trabajos dentro de una organización.

Para cumplir con las metas y los objetivos de la organización, es vital evaluar los diversos atributos de cada candidato, como sus calificaciones, habilidades, experiencias, personalidad, naturaleza y aptitud general. Los otros candidatos, que no han encontrado ser adecuados para llevar a cabo las tareas de trabajo son despedidos. Se requiere que la organización siga los procesos de selección apropiados, la razón es que, si la selección no se realiza de manera adecuada, esto impondría efectos desfavorables sobre la organización y la pérdida se incurriría para el empleador en términos de dinero, tiempo, esfuerzos etc.

Metodología

La investigación es cualitativa y es exploratoria. Se utiliza para comprender las razones subyacentes, las opiniones y las motivaciones. Proporciona información sobre el problema o ayuda a desarrollar ideas o hipótesis para posibles investigaciones cuantitativas. La investigación cualitativa también es utilizada para descubrir tendencias en pensamientos y opiniones, y profundizar en el problema. Los métodos de recolección de datos cualitativos varían utilizando técnicas no estructuradas o semi-estructuradas (Vera, 2013).

Aunque el enfoque cuantitativo es un método más confiable ya que se basa en métodos numéricos y que pueden ser realizados objetivamente y validados por otros investigadores. El método cualitativo se utiliza para comprender las creencias, experiencias, actitudes, comportamientos e interacciones de las personas (Munarriz, 2014).

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan a diferencia de la cuantitativa, se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos para describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento, en otras palabras, investiga el porqué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. Aplicando este método en la presente investigación se busca obtener información sobre métodos, procesos, técnicas y modalidades para selección de personal. Para lo cual se establecen los hoteles categoría cinco estrellas de la ciudad de Guayaquil, se les realizará a los funcionarios más importantes de estas entidades un cuestionario el cual tiene como objetivo dar conocer cuál es la forma en la que ellos contratan a su personal, cuáles son las gestiones que hacen y a través de sus experiencias se propone un modelo para la selección de personal, todo esto se basa en la investigación cualitativa la cual tiene como objetivo conocer las opiniones y motivaciones de las personas que nos van a guiar que se las conoce bajo el termino de panel de expertos; al ser cualitativa se trabajará bajo la modalidad de los estudios correlacionales.

La Investigación exploratoria es el primer paso que cumple un investigador, sobre algún estudio que resulte desconocido del campo en el que se realice la investigación, la investigación exploratoria se basa en observaciones para establecer lo que se pretende conocer más a fondo, ya que al ser exploratoria es superficial por lo tanto se remite a las características u objetos a estudiar. Las investigaciones de tipo exploratorias cumplen acercamientos al problema o estudio que se pretende analizar y conocer el tema que se abordará para empezar a comprenderlo y hasta el momento no es claro, los resultados de esta investigación nos permite tener información más concreta y no un conocimiento superficial del tema, este tipo de investigación es apropiada en procesos de toma de decisiones y está diseñada para obtener un análisis preliminar de una situación, permite conocer diferentes puntos de vistas los cuales no son identificados. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema.

Población y muestra

La ciudad de Guayaquil en comparación a otras urbes extranjeras es relativamente pequeña, de acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Turismo, los establecimientos considerados como hoteles son 40, los cuales están divididos en 5 estrellas, 4 estrellas, 3 estrellas y 2 estrellas.

Los hoteles 5 estrellas tienen Habitaciones y amplias suites que incluyen un sofá cama. Con acceso gratuito a Wi-Fi, gimnasio, centro de negocios y estacionamiento de cortesía. También tienen una terraza panorámica al aire libre con piscina y bañera de hidromasaje, centro de fitness entre otros.

Los hoteles 4 estrellas tienen piscina, traslado aeropuerto (gratis), Spa y centro de bienestar, habitaciones no fumadoras, parking gratis, Servicio de habitaciones Bar, salones de eventos y desayunos buffet.

Los hoteles 3 estrellas son establecimientos que ofrecen distintos tipos de habitaciones y como servicios adicionales mínimos ofertan televisión, aire acondicionado y baño privado, muchos de estos tienen

habitaciones individuales, sencillas y suites, este tipo de hoteles son considerados como los hoteles de turno.

Los hoteles 2 estrellas son viviendas que hospedan únicamente brindando habitación con cama y baño compartido.

Tabla N° 1 Hoteles 5 estrellas de Guayaquil

Nombre comercial	fecha registro	clasificación	categoría	Cantón
HILTON COLON	07/02/1997	Hotel	5 Estrellas	GUAYAQUIL
ORO VERDE S.A.	03/03/1993	Hotel	5 Estrellas	GUAYAQUIL
RADISSON GUAYAQUIL	01/09/2017	Hotel	5 Estrellas	GUAYAQUIL
SHERATON	05/08/2008	Hotel	5 Estrellas	GUAYAQUIL
SONESTA GUAYAQUIL	06/06/2011	Hotel	5 Estrellas	GUAYAQUIL
WYNDHAM GUAYAQUIL	16/07/2013	Hotel	5 Estrellas	GUAYAQUIL

Fuente: Ministerio de Turismo 2019

Tabla N° 2 Hoteles 4 estrellas de Guayaquil

Nombre comercial	fecha registro	clasificación	categoría	Cantón
COURTYARD BY MARRIOTT GUAYAQUIL	09/08/2018	Hotel	4 Estrellas	GUAYAQUIL
GALERIA MAN GING	04/07/2011	Hotel	4 Estrellas	GUAYAQUIL
GRAND GUAYAQUIL S.A.	09/03/1993	Hotel	4 Estrellas	GUAYAQUIL
HOTEL WYNDHAM GARDEN GUAYAQUIL	15/04/2005	Hotel	4 Estrellas	GUAYAQUIL
PALACE	09/12/2002	Hotel	4 Estrellas	GUAYAQUIL
RAMADA	29/09/1983	Hotel	4 Estrellas	GUAYAQUIL

Fuente: Ministerio de Turismo 2019

Tabla N° 3 Hoteles 3 estrellas de Guayaquil

Nombre comercial	fecha registro	clasificación	categoría	Cantón
AIR SUITES	03/06/2009	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
AIRPORT	07/05/2015	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
ALEXANDER	30/09/1974	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
BLUE MARLIN	22/12/2011	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
CASTELL	18/08/2003	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
DEL REY	29/10/1991	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
MARCELIUS	29/09/2005	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
NEVADA	03/10/2002	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
PATRIMONIAL GREENFIELD	21/11/2017	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
PRESIDENTE BOUTIQUE	13/10/2016	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL
THE PARK	01/12/2016	Hotel	3 Estrellas	GUAYAQUIL

Fuente: Ministerio de Turismo 2019

Tabla N° 4 Hoteles 2 estrellas de Guayaquil

Nombre comercial	fecha registro	clasificación	categoría	Cantón
BOUTIQUE LA GRANDALLA	13/10/2016	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
DE ALBORADA	07/07/2003	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
EL CISNE	11/07/2013	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
GARZOTA INN.	13/06/2011	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
HOTEL FLOR DE LIZ	20/04/2017	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
INDIRA	06/07/1993	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
LAS PEÑAS	09/08/2018	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
MALECON INN	23/12/2015	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
MARCELIUS	23/04/2002	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
MURALI	14/11/2018	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
NP HOTEL&SUITES	03/07/2018	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
ONIX GOLD	23/11/2015	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
PLAZA MONTECARLO	02/09/2010	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
PRESIDENTE INT	31/01/2008	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
SANDER	08/03/2007	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
URDESA SUITES	14/09/2007	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL
VERSAILLES INTERNACIONAL	19/04/2017	Hotel	2 Estrellas	GUAYAQUIL

Fuente: Ministerio de Turismo 2019

Tabla N°5 Hoteles con mayor demanda en Guayaquil año 2018

Hotel	Categoría	Clientes alojados	Principales servicios
Wyndham	5 estrellas	1728 personas	Cuenta con piscina, centro de fitness y habitaciones con TV de plasma y conexión WiFi gratuita, restaurante, ubicado a 8 km del Museo Municipal de Guayaquil.
Radisson	5 estrellas	1548 personas	Habitaciones y amplias suites que incluyen un sofá cama. Con acceso gratuito a Wi-Fi, gimnasio, centro de negocios y estacionamiento de cortesía. También hay una terraza panorámica al aire libre con piscina y bañera de hidromasaje.
Hilton Colon	5 estrellas	4848 personas	Piscina, traslado aeropuerto (gratis), Spa y centro de bienestar, habitaciones no fumadores, parking gratis, Servicio de habitaciones Bar, salones de eventos, desayunos fabulosos.
Sonesta	5 estrellas	3120 personas	Cuenta con los servicios de piscina cubierta y al aire libre, servicios de lavanderías, centro de negocios, servicio en la habitación, restaurante, jacuzzi y bar.
Sheraton	5 estrellas	2640 personas	Oferta servicios de restaurante, spa con variedad de tratamientos, sauna, gimnasio, vapor y servicios de masajes, casino equipado con máquinas y juegos de azar, servicio de lavandería, estacionamiento e internet.

Fuente: Ministerio de Turismo 2019

En términos de metodología, la muestra con que se trabaja se refiere a los hoteles de 5 estrellas puesto que tienen la mayor demanda de clientes hospedados, así como también el prestigio y facilidades que se otorga; estadísticamente hablando se considera una muestra no probabilística, trabajar con toda la población de los hoteles de la categoría 5 estrellas.

Panel de expertos

Los funcionarios a los cuales se dirigió la entrevista fueron los directivos que cumplen las principales funciones administrativas de los hoteles antes mencionados de la ciudad de Guayaquil, puesto que los mismos, no son solo conocedores del tema, también llevan a cabo el proceso de gestión de la selección de personal.

Perfil Experto 1: Ing. Morín Cárdenas, maneja el área de talento humano del hotel Wyndham, tiene más de 10 años laborando en el sector hotelero, trabaja en el hotel antes mencionado desde el año 2015, llegó a cumplir funciones administrativas hasta ocupar la jefatura del área.

Perfil Experto 2: Ing. Com. Rossy Orellana ha laborado por casi 15 años en el sector hotelero, ha pasado por varios reconocidos hoteles de la ciudad y trabajo un tiempo en Quito, llegó al hotel Radisson en julio 2017, desde entonces es el gerente del departamento de talento humano del hotel.

Perfil Experto 3: Lcda. María Belén Cisneros, lleva trabajando en el hotel Hilton Colon desde el año 2007, es su única experiencia en el sector hotelero, desde el año 2013 se encarga de la dirección del departamento de talento humano, previamente tuvo el cargo de asistencia del departamento de contabilidad.

Perfil Experto 4: Ing. Pablo Orellana Arosemena, tiene una experiencia de 18 años en el sector hotelero a nivel nacional, ha sido parte de la administración, de las finanzas e inclusive la gerencia en otros hoteles, actualmente se dedica a la administración general del hotel Sonesta, y tiene 4 años de servicio en dicha empresa hotelera.

Perfil Experto 5: Econ. Rogelio Murillo, ocupa el cargo de coordinador de talento humano en el hotel Sheraton desde el año 2016, es su primera experiencia en el campo de la hotelería, sin embargo maneja una experiencia de aproximadamente 7 años a cargo del departamento de talento humano dentro de las diferentes empresas en las que ha laborado.

Tabla N° 6 Panel de expertos

	Hotel Wyndham Ing. Morin Cárdenas	Hotel Radisson Ing. Com. Rossy Orellana	Hotel Hilton Colon Lcda. María Belén Cisneros	Hotel Sonesta Ing. Pablo Orellana Arosemena	Hotel Sheraton Econ. Rogelio Murillo
¿Cuáles son las áreas que posee el hotel en el cual trabaja?	Contable, Talento Humano, Recepción, Comercial.	Administrativa, Contable, Talento Humano, Recepción.	Contable, Talento Humano, Financiera, Control y seguridad, Alimentos Recepción y reservaciones, Marketing, Pisos y áreas publicas	Administrativa, Contable, Talento Humano, Financiera, Alimentos, Recepción, Marketing.	Administrativa, Contable, Talento Humano, Financiera, Control y seguridad, Alimentos, Recepción, Marketing, Pisos y áreas públicas.
Primer paso para iniciar un proceso de selección en su organización	La verificación de la experiencia del aspirante al cargo que se aplica.	Las necesidades que se presentan en el hotel y el aporte que le presta al mismo.	Buscar los antecedentes que tenga el postulante en trabajos anteriores	Identificar posibles candidatos que actualmente laboren en el sector hotelero	Analizar si existe personal interno en el hotel que pueda cubrir dichas funciones.
¿Cuáles son los pasos que incluye usted dentro de un proceso de selección?	El análisis del perfil, la revisión y selección de candidatos precalificados	Se abre una convocatoria, se procede a llamar a los aspirantes para la realización de una entrevista	Reclutamiento, revisión de candidaturas y preselección	Reclutamiento y entrevistas a aspirantes	publicaciones de empleo, revisión de hojas de vida más la comunicación con el aspirante
Tipos de reclutamiento aplicado en selección	Mixto	Externo	Mixto	Mixto	Mixto
Fuentes de reclutamiento utilizados para proceso de selección	Publicaciones en distintos medios de comunicación	Se hace uso de las plataformas virtuales de bolsa de empleo	Se realizan publicaciones a través de la empresa escrita.	Se hace uso de las bases de datos que maneja el hotel	Se realizan publicaciones de vacantes en todo tipo de medio de comunicación física o virtual.
Pruebas que se realizan en proceso de selección	Test de inteligencia	No se realizan pruebas tan solo se evalúa la entrevista	Test psicométricos	Pruebas de aptitudes y habilidades	Prueba del bolígrafo

¿Qué aspectos tiene en cuenta usted durante la entrevista?	Seguridad del aspirante	Conocimiento del aspirante	Desenvolvimiento y seguridad del aspirante	La presencia del aspirante en conjunto con su experiencia	En general la forma de expresión del aspirante
Recomendaciones para el proceso de selección de personal	Siempre analizar detalladamente el perfil de cada aspirante	Revisar en primer lugar si hay personal interno de la empresa que merezca el cargo	Realizar diferentes pruebas psicométricas	Llevar a cabo un reclutamiento primero interno de no existir el perfil deseado realizar uno externo.	Realizar entrevistas a la mayor cantidad de aspirantes posibles.

Elaborado por: La Autora

Análisis de resultados.

Áreas que hay en el hotel en el que trabaja

De acuerdo a los resultados se puede concluir que no todos los hoteles de 5 estrellas tienen los mismos departamentos, hay hoteles como el Wyndham y el Sonesta, que fusionan las funciones de varios departamentos en uno solo de esa manera pueden facilitarse las auditorías en el momento que se requiera alguna, así mismo hoteles como el Hilton Colon y el Sheraton si mantienen una gran cantidad de departamentos con el fin de tener un control más real de cada uno de ellos, mientras que el Radisson posee departamentos son estrictamente necesarios para el establecimiento.

La mayoría de entrevistados concuerdan que la experiencia es el principal requisito que buscan los hoteles para comenzar con un proceso de selección, sin embargo, es necesario para el Ing. Cando que se verifique dicha experiencia que tiene el aspirante, asimismo la Ing. Orellana indicó que el primer paso para iniciar un proceso de selección es identificar las necesidades en cuanto al perfil que busca el hotel, el Ing. Orellana Arosemena manifestó que es recomendable que los candidatos que actualmente laboren en el sector hotelero, para el Ing. Rogelio Murillo sería necesario verificar si el personal interno podría ocupar una vacante. Después de analizar las respuestas de cada uno de los directivos de los hoteles que conforman la muestra de investigación, se puede concluir que no existe un proceso establecido en estos hoteles, pues usan métodos diferentes en la práctica al momento de empezar un proceso de selección, mientras unos por ejemplo buscan diferentes perfiles que se adapten al puesto que necesita la empresa, otros se aseguran que en el hotel no haya otro personal interno que pueda ocupar una de las vacantes con el fin de que este obtenga un ascenso en sus funciones.

Importancia del perfil del cargo

Para la gran mayoría de encuestados a excepción de la Lcda. María Belén Cisneros, el perfil requerido para un cargo vacante dentro de un hotel es de suma importancia al momento de segmentar posibles aspirantes, pues la experiencia de los mismos se evalúa conforme a la necesidad del hotel, el principal factor en los que concuerdan los encuestados es en la rapidez con la que el postulante podría adaptarse, como mencionó la Lcda. Cisneros esto no es absolutamente importante pues ella llegó al sector hotelero sin conocimiento alguno y actualmente ya posee la dirección del departamento de talento humano en el hotel donde labora. Ante las respuestas obtenidas de parte de los directivos, se concluye que es esencial enumerar las habilidades que se seguirán de un nuevo empleado para cumplir con sus funciones. Para obtener resultados mejores y exitosos en un proceso de reclutamiento, es necesario promover criterios específicos que sean relevantes para el trabajo. Se debe evaluar a fondo las habilidades de los candidatos para la posición que se está contratando, los expertos recomiendan realizar test de conocimiento, habilidades y aptitudes, pues esta es una gran herramienta de evaluación para contratar al candidato adecuado para su negocio. Obviamente, no hay garantía de que su selección sea correcta, pero puede hacer todo lo posible para reducir los riesgos y maximizar el potencial para contratar al candidato adecuado.

Pasos del proceso de selección

Los hoteles en los cuales laboran las personas a las que se han entrevistado suelen manejar diferentes pasos en lo que respecta al proceso de selección de personal, en el caso del hotel donde labora el Ing. Cando, los principales pasos que se hacen en el proceso de selección son el análisis del perfil, la revisión y selección de candidatos precalificados, en el caso de la Ing. Rossy Orellana indicó que en el hotel donde labora se abre una convocatoria, se procede a llamar a los aspirantes para la realización de una entrevista, en el hotel en el que trabaja Lcda. María Belén Cisneros el proceso de selección comienza con el reclutamiento, revisión de candidaturas y preselección, el Ing. Pablo Orellana Arosemena detalla que los pasos que realizan en el hotel son el reclutamiento y entrevistas a aspirantes, finalmente el Econ. Murillo

indica que los pasos para el proceso de selección en el hotel Sheraton son las publicaciones de empleo, revisión de hojas de vida más la comunicación con el aspirante.

Tipos de reclutamiento aplicado.

En los hoteles donde laboran los encuestados en su mayoría manejan un proceso de selección mixto, estos procesos son efectuados de manera externa e interna, es decir que se realiza una selección dentro del personal actual de la empresa definiendo si alguno de ellos puede ocupar aquel puesto de trabajo, asimismo dan la apertura a que nuevos aspirantes del mercado laboral exterior también pueda aplicar para esta oportunidad. Basados en las respuestas a estas interrogantes se puede observar que la gran mayoría de hoteles de la ciudad de Guayaquil usan un reclutamiento mixto, es decir que permiten que a un proceso de reclutamiento y selección de personal puedan participar tanto trabajadores como personas externas a la empresa con ganas de buscar una oportunidad en la misma, tan solo el hotel Radisson mantiene un proceso externo, es decir sus trabajadores no tienen la oportunidad de optar por otro cargo laboral en la misma empresa.

Fuentes de reclutamiento

El hotel Wyndham donde trabaja el Ing. Morín Cárdenas como fuente de reclutamiento aplica publicaciones en distintos medios de comunicación, mientras que en el hotel Radisson donde labora la Ing. Com. Rossy Orellana hace uso de las plataformas virtuales como la bolsa de empleo, en el hotel Hilton Colon Guayaquil labora la Lcda. María Belén Cisneros este hotel realiza publicaciones a través de la prensa escrita, el Ing. Pablo Orellana trabaja en el Hotel Sonesta en esta lugar de alojamiento hacen uso de las bases de datos que maneja el hotel. Finalmente, en el hotel Sheraton se realizan publicaciones de vacantes en todo tipo de medio de comunicación física o virtual. A través de los resultados recibidos de esta interrogante se puede concluir que, para cualquier organización, el reclutamiento es una parte crucial del proceso de selección para lograr un equipo eficaz y eficiente después de su contratación, una buena estrategia de reclutamiento reducirá el desperdicio de tiempo y dinero.

Pruebas que se realizan en el proceso de selección.

Las pruebas más comunes que realizan los hoteles en sus procesos de selección de personal son los test psicométricos donde básicamente se miden las habilidades, las aptitudes y la capacidad de un postulante, en algunos hoteles estas pruebas son más complicadas, en otros más sencillas, de todos los encuestados solo el hotel Radisson no realiza pruebas a sus diferentes postulantes a un cargo laboral, simplemente evalúan el desempeño del mismo durante el desarrollo de la entrevista respectiva. Los solicitantes de empleo que pasan la prueba y la entrevista preliminar son llamados para las pruebas. Se pueden administrar diferentes tipos de pruebas, según el trabajo y la compañía. En general, las pruebas se utilizan para determinar la capacidad, aptitud y personalidad del solicitante. Ayudar a determinar qué tan eficiente una persona puede realizar tareas relacionadas con el trabajo.

Aspectos a tomar en cuenta en una entrevista

Los encuestados concuerdan que el principal factor a evaluar en una entrevista laboral, es la expresión del aspirante, seguido de la revisión de la hoja de vida del mismo, analizando la experiencia en el sector o al menos en el área que el hotel necesite, asimismo para los encuestados la seguridad con la que un aspirante puede responder la pregunta es sinónimo de capacidad, lo que genera una cierta confianza que avala su experiencia.

Perfiles de cargos Frecuentes.

Tomando en cuenta las opiniones del panel de expertos, se procede a proponer perfiles de puestos para el personal del sector hotelero que permitan una adecuada gestión de selección de su talento humano en las diferentes áreas.

Para una adecuada gestión de selección del personal se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Recepción de candidatos o aspirantes.
2. Pasar los filtros de reclutamiento y pruebas respectivas.
3. Los altos mandos comunican a través de un correo electrónico a la asistente de talento humano la fecha para recibir a los aspirantes.
4. Se realizan entrevistas.
5. Se realizan pruebas psicométricas, exámenes numéricos, pruebas de aptitud, conocimientos y habilidades.
6. Se verifican los datos entregados por el aspirante a una vacante de trabajo.
7. Se realizan capacitaciones en torno al puesto de trabajo ofertado.

8. Se realiza una pre-selección del personal con el puntaje más alto y que se adapte mejor a la vacante.
9. Se seleccionan los finalistas del proceso.
10. Talento humano contacta al candidato elegido.
11. Se informa al candidato seleccionado la fecha de contratación y se lo direcciona al área en el que se desempeñara.
12. Se firma el contrato.

Tabla N° 7 Propuesta de perfiles

Cargo	Funciones	Edad	Educación y Experiencia	Conocimiento
Contador General	<ul style="list-style-type: none"> • Planea, evalúa y controla la obtención de recursos financieros. • Aplica técnicas de planeación, formulación y análisis financiero. • Organiza y ejecuta proyectos contables de cualquier envergadura. • Lleva un control adecuado de la caja. 	De 25 a 40 años	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • 5 años en cargos similares 	<ul style="list-style-type: none"> -Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera IFRS. -Nociones de Excel a nivel intermedio.
Jefe de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y gestionar las plantillas de personal. • Realizar análisis de brechas de habilidades. • Desarrollar programas de retención de empleados y actividades de formación de equipos. • Construir planes de sucesión • Realizar investigaciones de referencia en compensación y beneficios. 	De 40 a 55 años	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de talento humano. • Psicología general • 10 años en cargos similares 	Estar actualizado con las últimas prácticas y tendencias en el área de Talento Humano.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los visitantes, saludar, dar la bienvenida, dirigiéndolos y anunciándolos apropiadamente. • Responder llamadas entrantes. • Actualizar calendarios y programar reuniones 	De 23 a 30 años	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • 2 años de experiencia en puestos de recepción 	Tareas administrativas como archivar, fotocopiar, transcribir y enviar faxes.
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas telefónicas, emails. • Atender a las agencias de viajes y agencias organizadoras de eventos que requieran de un hospedaje. • Cotizar las peticiones de los clientes a la mayor brevedad posible. Lo ideal es contestación en menos de 24 horas. 	De 25 a 45 años	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero comercial o carreras afines • 5 años en cargos similares 	Técnicas de ventas, cierre de ventas y todo lo orientado a la captación de clientes.
Jefe de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger a los huéspedes, empleados y propiedad del hotel. • Patrullar los terrenos, vigilar las cámaras de seguridad o completando el papeleo. 	De 25 a 45 años	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia de al menos 5 años en puestos semejantes 	Manejo de sistemas de cámara de vigilancia.
Supervisor de Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los costos de los alimentos. • Mantener los estándares del menú y controlar el inventario. • Crear menús específicos de eventos para ocasiones como banquetes, convenciones y reuniones organizadas. • Mantener la calidad de los platillos que se ofrecen en el hotel. 	Más de 30 años	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. en Alimentos. • Chef profesional • Experiencia de al menos 3 años en puestos semejantes 	Supervisión del personal de cocina y la planificación de alimentos en establecimientos a gran escala.
Gerente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la gente conozca sobre el hotel, sus comodidades y servicios. • Trabajar con otros departamentos para asegurarse de que los huéspedes quieran elegir su hotel. • Desarrollar y supervisar diferentes tipos de campañas de marketing, como las redes sociales. 	De 25 a 45 años	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Marketing. • Licenciatura en mercadotecnia. • Experiencia de al menos 3 años en puestos semejantes 	Manejo de programas o sistemas de diseño gráfico como Photoshop, Ilustrador, entre otros.

Elaborado por: La Autora

Imagen 1. Propuesta de modelo para la gestión de selección de personal en el sector hotelero en Guayaquil.

Vía reclutamiento externo

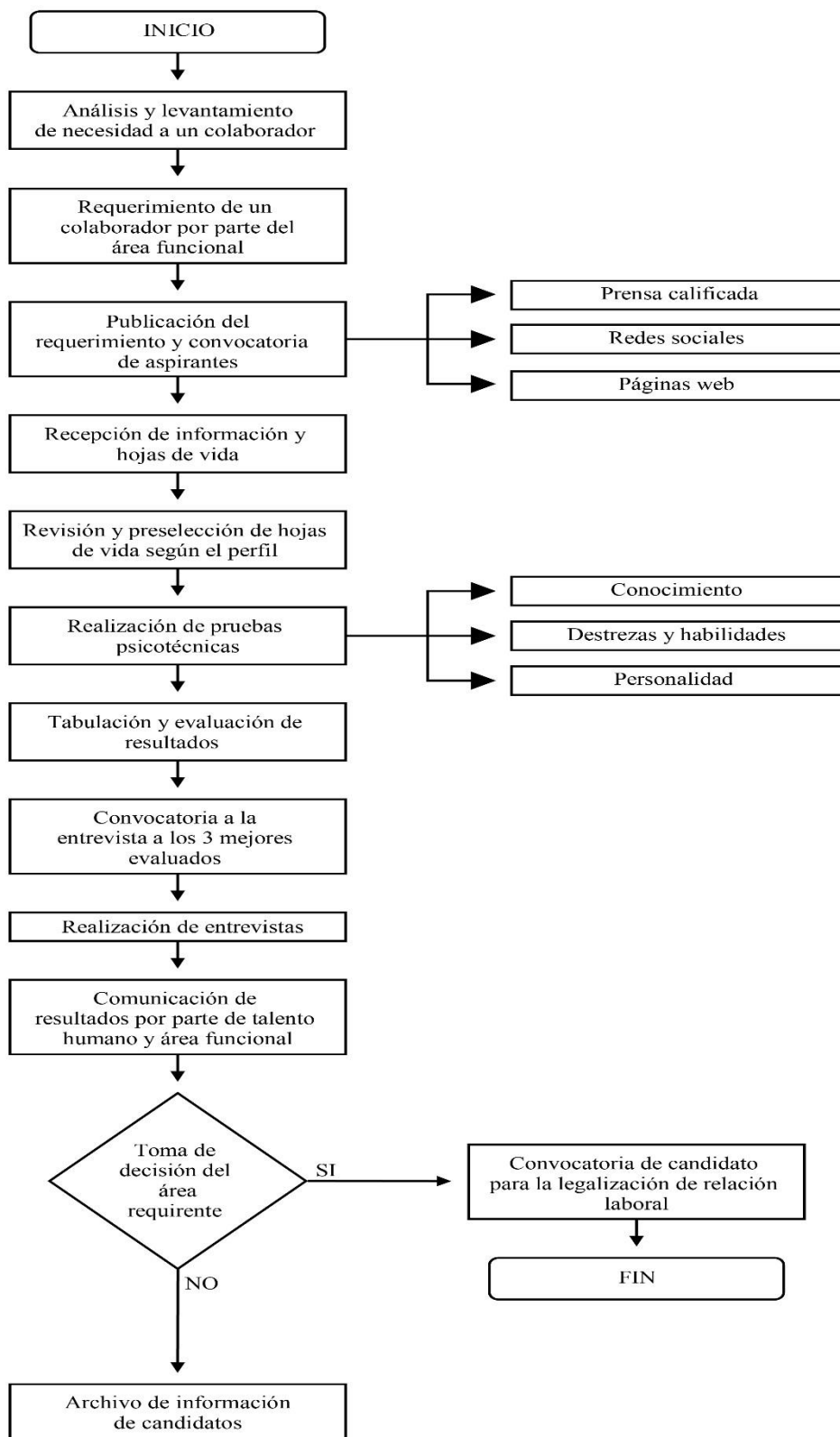
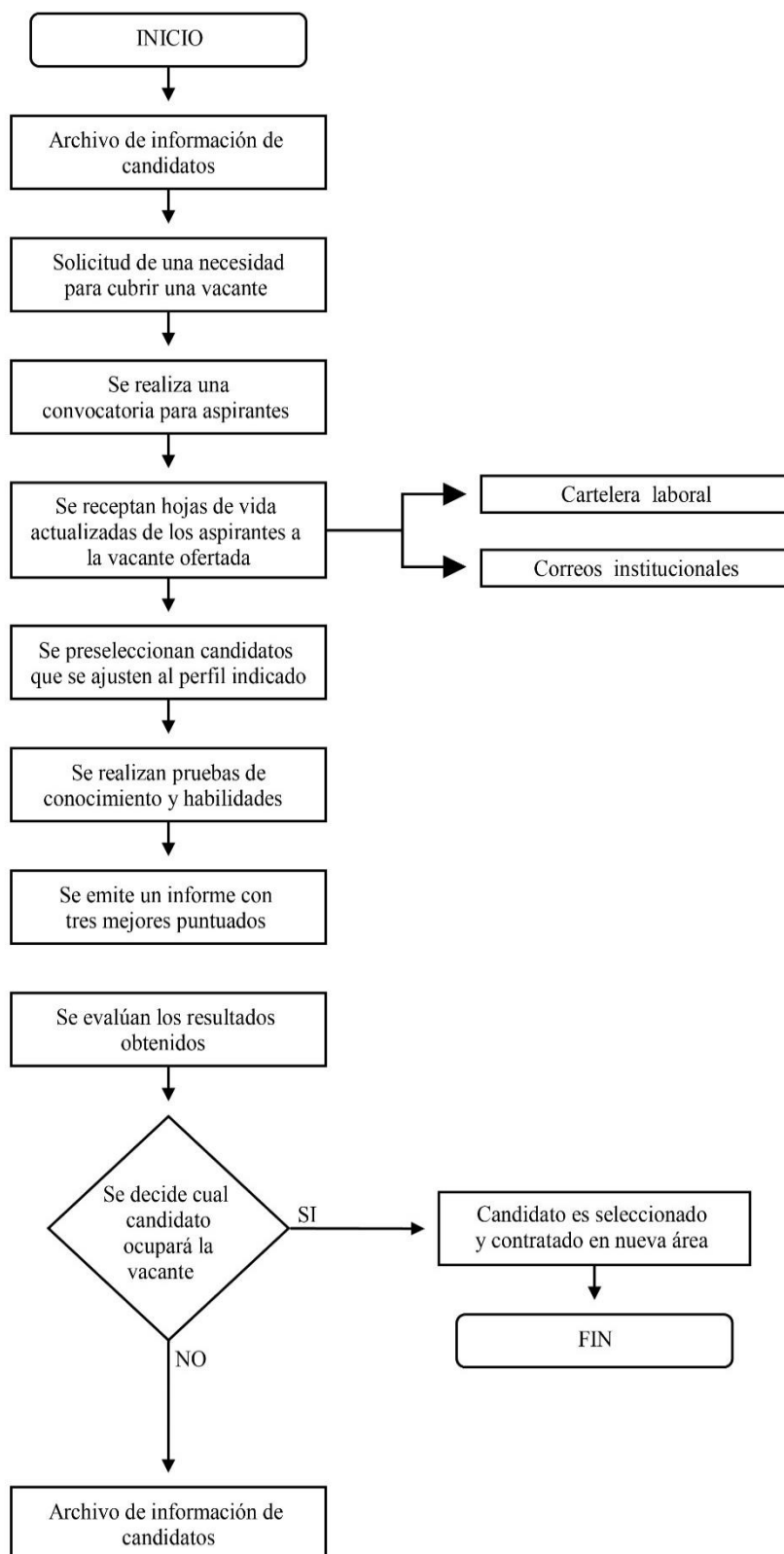


Imagen 2. Propuesta de modelo para la gestión de selección de personal en el sector hotelero en Guayaquil. Vía reclutamiento interno



Discusión.

- En base a los resultados obtenidos acerca de la gestión de selección de personal en el sector hotelero de Guayaquil, se observa que los pasos iniciales del proceso se orientan a identificar la presencia de candidatos al interior de la empresa, así como su nivel de experiencia, es decir, el reclutamiento interno se constituye en un paso inicial y clave, como lo ha sugerido Yuquilema (2015).
- Para realizar el proceso de selección se debe pasar por un primer filtro, el cual implica analizar si la vacante se llenará vía reclutamiento interno o externo; aunque la mayoría de los expertos entrevistados afirman que lo manejan a nivel mixto. Como refiere Chicaiza (2015), si el reclutamiento es eficiente, la empresa podrá aprovechar el potencial laboral de los empleados.
- En relación a las fuentes de reclutamiento, las más utilizadas por el sector hotelero son las publicaciones en medios de comunicación local y plataformas virtuales de empleo, y en las consultas de las bases de datos que manejan estas instituciones.
- Al aceptar las hojas de vida de los aspirantes el primer paso de la gestión de selección implica verificar la experiencia de estos candidatos específicamente en el sector hotelero. Posteriormente son convocados por el departamento de talento humano para rendir las respectivas pruebas psicométricas. En este caso es importante mencionar que uno de los entrevistados afirmó que en su área no se realiza un proceso previo, y de la revisión de la experiencia del candidato se pasa directamente a las entrevistas. Por ello, se podría afirmar que una forma de potenciar el proceso de selección en esta institución sería insertar la toma de pruebas psicométricas como parte obligatoria del proceso de selección.
- Una vez calificadas las pruebas psicométricas se los convoca a las entrevistas de selección, donde los aspectos que los entrevistados consideran vitales son la seguridad, conocimiento, la experiencia, la presencia y la capacidad de expresión de los aspirantes.
- Finalmente al ser consultados los entrevistados, en relación a recomendaciones que consideran claves dentro del proceso de selección afirman que es importante analizar el perfil de cada aspirante, las valoraciones obtenidas en las pruebas psicométricas, el manejo de la entrevista y la decisión sobre el tipo de reclutamiento bajo el cual se manejara el proceso el cual conforme afirma López F., 2017 obedecerá a una decisión de línea; concretamente del jefe del departamento o área donde se ha generado la vacante.

Conclusiones.

- A partir de las entrevistas realizadas con la muestra de la investigación, se concluye que la gestión de selección de personal en el sector hotelero no presenta un enfoque uniforme, en cuanto a la aplicación de pruebas psicométricas, así como a aspectos relacionados al tipo de reclutamiento a seguir.
- El proceso de selección, que se desarrolla en el sector hotelero investigado debe ser mejorado, específicamente en cuanto a definir el tipo de reclutamiento a realizar cada vez que se genera una vacante. Además, todas las instituciones deberían incluir la toma de pruebas psicométricas y de conocimiento del cargo, para garantizar la calidad de los talentos humanos que ingresen a laborar.
- Para mejorar el proceso, se propone en el diagrama de flujo en las imágenes # 1 y # 2, un modelo para optimizar la gestión de selección de personal en el sector hotelero, que incluya la definición previa del tipo de reclutamiento, la obligatoriedad de toma de pruebas psicométricas y de conocimiento del cargo.

Anexo 1

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema del Artículo: Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil

Autor: Pily Michelle Orrala Navarrete

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a entrevista

Objetivos General: Analizar la gestión de selección de personal en el sector hotelero de la ciudad de Guayaquil.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tengo el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación / instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: MARCELO BASTIDA Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 23/11/2018						Firma:  C.I. 0910621465		

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en el artículo académico y colocado en Anexos

Referencias

- Pizzo, M. (mayo de 2011). *Como servir con excelencia*. Recuperado el 2017 de enero de 26, de Blog: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/un-aspecto-clave-del-servicio-al-cliente-en-hoteles/.html>
- Arocha, M. (2015). *EL INFORME DE SELECCIÓN*. Psico Consult C.A.
- Arreaga, R. (14 de Julio de 2017). El sector turístico busca salir del estancamiento. *Expreso*.
- Bahamon, N., & Fernandez, F. (2014). *Estrategias para un reclutamiento proactivo*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2183/131434.pdf?sequence=1>
- Baños, R., & Jimenez, D. (2017). Investigación descriptiva, correlacional. *Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 17.
- Baque, C., & Santana, M. (2014). *DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/116/1/T-ULVR-0108.pdf>
- Bermello, D., & Guevara, E. (2016). *PROPUESTA DE NUEVOS SERVICIOS PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN HOTEL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1369/1/T-ULVR-1185.pdf>
- Bravo, P. (2014). *ESTUDIO CORRELACIONAL*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4418/441845786097011.pdf>
- Camargo, V. (2014). *LA IMPORTANCIA DEL PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>
- Chiavenato, I. (2013). *Administracion: Proceso Administrativo*. Colombia: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE COLOMBIA.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chicaiza, E. (01 de 01 de 2015). *Diseño de un sistema para el reclutamiento del talento humano de la empresa industria Hinojoza*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/402>
- Cruz, E., & Vargas, R. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12.
- Cuesta, A., & Madero, Y. (2016). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia.
- Dessler, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- El Diario. (Octubre de 2018). Ecuador registra un aumento del 57 % en la llegada de turistas extranjeros. *Turismo*.
- García, M. (2015). *GESTIÓN Y FACTORES DETERMINANTES DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3179/1/T-UCSG-POS-MAE-59.pdf>
- García, N., & Varas, C. (01 de 01 de 2015). *Elaboración del procedimientos de reclutamientos y selección de personal en el departamento de talento humano para el desarrollo organizacional de la empresa cv constructora s.a.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/728>
- Gonzalez, J. (2018). *DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10406/Gonz%C3%A1lezjuliana2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grados, J. (2016). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Lima}.
- Herrera, M., & Ramon . (2010). *Gestión Ambiental en el Turismo y la Hostelería*. Obtenido de Gestión Ambiental en el Turismo y la Hostelería: https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Gonzalez_Herrera/publication/268515464_Gestion_Ambiental_en_el_Turismo_y_la_Hosteleria/links/546e5c6c0cf2b5fc176074fe/Gestion-Ambiental-en-el-Turismo-y-la-Hosteleria.pdf?origin=publication_detail
- López. (01 de 01 de 2017). *Diseño de una línea de servicios de reclutamiento y selección de aspirantes a cargos ejecutivos en las PYMES*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1898>
- López, C., & Figueroa, P. (2016). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de turismo. (2015). *Empresas de alojamiento por provincias y cantones*.
- Moral Rincon, M. (2014). El sector hotelero español. *Boletín Económico*, 14.
- Moreno, A. (Marzo de 2015). *NUEVOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL*. Obtenido de NUEVOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5815/retrieve>
- Moreno, L. (2016). *Técnicas alternativas de selección de recursos humanos*. Obtenido de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3687/Moreno_Belmonte_Lydia.pdf?sequence=1
- Munarriz, P. (2014). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61903317.pdf>
- Pisa, M., & Llopis, P. (2015). *UN ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO*. ESIC Business .

- Quevedo, S. (2015). *Las redes sociales como herramienta de reclutamiento de personal*. Mexico.
- Rodriguez, J. (2012). *Progreso de la Industria Hotelera en los ultimos años*. Universidad de Cuenca: Cuenca.
- Tarrio. (junio de 2012). *Blogspot*. Recuperado el enero de 2018, de Hotelera industrial: <http://hoteleraindustrial.blogspot.com/2012/06/la-industria-hotelera.html>
- Velasquez, G. (Junio de 2017). *CNICAS DE RECLUTAMIENTO EFICACES PARA LA SELECCIÓN* . Obtenido de CNICAS DE RECLUTAMIENTO EFICACES PARA LA SELECCIÓN : <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/42-tecnicas-de-reclutamiento-eficaces.pdf>
- Vera, L. (2013). *LA INVESTIGACION CUALITATIVA*. Obtenido de http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf
- Yuquilema, P. Y. (2015). *Diseño de un modelo estratégico de marketing que permita mejorar el proceso de selección y contratación del personal en Nielsen Ecuador en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/819>