

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Antecedentes

En la actualidad la industria de la hospitalidad forma parte de un mundo globalizado en donde la movilización de personas, ideas, capital y tecnología, influyen considerablemente en el crecimiento y especialización de los servicios que conforman dicha industria (Reiser, 2003).

Este fenómeno implica a su vez que las empresas y de manera específica los hoteles, demanden más mano de obra flexible, competente y comprometida que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad y servicio que se han propuesto (Nilsson, 2002).

Es por ello que la hotelería ha vislumbrado que sus recursos humanos pueden ser factores determinantes del éxito, ya que éstos pueden hacer o deshacer un negocio. Si el objetivo de cualquier hotel es permanecer en un mercado competitivo con clientes cada vez más demandantes, es imperativo descubrir y desarrollar en sus empleados, habilidades que contribuyan directamente en el éxito del negocio. En estos tiempos ya no basta con que el empleado cumpla con las tareas y responsabilidades propias del cargo, es necesario aportar más para hacer de la organización un lugar valioso (Aung, 2000).

Sobre la misma línea de pensamiento, la investigación de Nath y Raheja (2001), afirman que el empleado no solamente debe realizar tareas o cumplir con ciertas funciones; esto implica que su trabajo individual tenga un sentido organizacional y que debe hacer consciente su contribución personal al negocio.

El conjunto de habilidades, conocimientos y conductas observables que determinan el desempeño de los empleados, es lo que muchos investigadores han denominado *competencias laborales* y éstas son precisamente las herramientas que cualquier organización requiere de su capital humano para ser competitivas. Ahora bien, tales competencias deben vincularse a las necesidades y objetivos reales de la empresa para dar valor agregado a la misma. Por lo tanto, el alineamiento de las metas de la organización con las competencias que los empleados tengan o puedan desarrollar, se transforman en un elemento estratégico (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

De acuerdo con Nath y Raheja (2001), los hoteles pueden hacer uso de cualquier modelo de competencias laborales pues actualmente existen una gran variedad los cuales han sido desarrollados por instituciones educativas, gobiernos o iniciativa privada. Lo realmente importante es que cual sea el modelo que se ponga en práctica, debe implementarse desde el primer proceso en la administración del capital humano: la selección de personal. De esta manera se facilitará su aplicación al resto de los pasos como lo son la capacitación, compensación, evaluación del desempeño y planes de carrera.

## **1.2 Tema y Pregunta de Investigación:**

Una vez que se revisó el material bibliográfico correspondiente, se definió como tema de investigación *El uso de competencias laborales para la selección de personal en el Hostal Agua Dulce* y que de esta forma se respondiera a la pregunta: *¿Qué competencias deberán tomarse en cuenta para elegir a los candidatos adecuados?*

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General:**

Crear un catálogo de competencias laborales para la selección de personal en el Hostal Agua Dulce de la Ciudad de Puebla.

#### **Objetivos Específicos:**

- Definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización, así como su organigrama y descripciones de puestos para extraer algunas competencias genéricas.
- Identificar con ayuda de la gerencia, las competencias básicas y técnicas que formarán parte del catálogo.
- Identificar competencias en empleados de hoteles similares al Hostal Agua Dulce para enriquecer el mismo catálogo.
- Integrar el catálogo de competencias con sus respectivas unidades y grados de dominio.
- Realizar el proceso de selección de personal al Hostal Agua Dulce en base a las competencias obtenidas para observar los resultados.

### **1.4 Justificación**

Un común denominador de los hoteles es la alta rotación de personal, por ejemplo, en los Estados Unidos la industria hotelera emplea anualmente a 12 millones de personas bajo esquemas salariales bajos, y debe contratar al menos a 200,000 más para mantener los puestos ocupados. Asimismo, se estima que la rotación de personal en la industria oscila entre el 60% y el 300% anualmente (AH&MA, 2000). De manera más específica, de acuerdo a un estudio realizado en el año de 1999 por la AH&MA, se concluyó que la rotación anual es de 158% en empleados de contacto; 136% en supervisores y 129% en gerentes.

Desgraciadamente, esto sucede en una industria que se enorgullece de la estandarización en el servicio y lealtad a la marca (Hensdill, 2000).

Para el caso de México la situación es similar, y a pesar de no contar con datos específicos debido al desinterés de organismos gubernamentales o privados por estudiar más a fondo este fenómeno, la experiencia de la gente encargada de la contratación de personal, asegura que la rotación es alta en todos los puestos. Siendo el huésped, el primer afectado, quien percibe un servicio inconsistente y de baja calidad. Por otra parte, los costos por capacitación al personal y rotación del mismo, son considerables e irre recuperables (M. Bravo, comunicación personal, Diciembre 10, 2003).

Asimismo Kay y Russette (2000), afirman que los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados, se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar cuidadosamente, pues de no ser así, se caería en el error de elegir gente inadecuada para cada tipo de puesto; de manera que la operación diaria reflejaría grandes carencias de actitud, aptitud o conocimiento, desencadenando la pérdida de los objetivos de la organización.

Es por ello que la apertura del Hostal Agua Dulce, implica la oportunidad de integrar cada proceso de manera cuidadosa y bajo un concepto innovador en el sector hotelero; además si desde un principio se logran articular las necesidades y objetivos del hotel con las competencias adecuadas, se seleccionará correctamente al capital humano que se hará cargo de la parte operativa y administrativa, obteniendo mejores resultados de calidad en el servicio y menor rotación de personal.

## 1.5 Alcances y Limitaciones

Para lograr mayor consistencia en la selección de personal, el presente estudio se limitó a obtener un inventario de competencias laborales aplicables al Hostal Agua Dulce para puestos como Gerencia, Recepción, Botones-Valet Parking y Camaristas. En primera instancia fue necesario discutir con la Gerencia del Hostal, las necesidades de personal para el hotel, tomando en cuenta su filosofía y la estructura organizacional deseada, para determinar algunas competencias genéricas, básicas y técnicas.

Paso seguido fue la obtención de más competencias mediante la aplicación de cuestionarios a empleados que ocupan puestos multifuncionales como Recepción, Botones y Valet Parking, en hoteles similares al Hostal, a fin de conocer las competencias que ellos consideraban importantes.

Al conformarse el catálogo de competencias, comenzó la selección de personal en el Hostal haciendo uso del mismo. Sin embargo el catálogo por sí solo no es efectivo sin los instrumentos que detecten tales competencias en los candidatos.

Es por ello que a los candidatos a puestos tales como recepción, botones-valet parking y camaristas se les entrevistó, se les aplicaron exámenes psicométricos y de conocimientos para detectar competencias compatibles con las del puesto y el grado de dominio de éstas.

Como limitaciones se tuvieron que, al haber encuestado a empleados de hoteles similares que ocupan puestos multifuncionales, la muestra resultó ser pequeña.

De la misma manera se intentó aplicar el cuestionario a camaristas para obtener más información, pero el resultado fue insatisfactorio, dado que no comprendieron la encuesta, y no quedaba tiempo suficiente para diseñar una especial para ellas.

La honestidad de los empleados al contestar el cuestionario, fue una limitante. Así también, una última limitación fue el poco tiempo que se tuvo para determinar si la selección que se hizo fue la correcta, una vez que se implementó este enfoque en el Hostal Agua Dulce.