

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos así como la interpretación de los mismos. El análisis de los resultados se conforma de las siguientes partes: i) Identificación de competencias básicas, técnicas y genéricas en base a la Filosofía y estructura organizacional; ii) Análisis del Cuestionario a empleados; iii) Presentación del catálogo final para la selección de personal.

4.1 Identificación de competencias básicas, técnicas y genéricas

Para comenzar la identificación de tales competencias fue necesario hacer una revisión de la filosofía del Hostal Agua Dulce; esto es, su misión, visión, valores y objetivos, además de establecer un organigrama y descripciones para cuatro puestos: Gerencia, Recepción, Botones-Valet Parking y Camaristas. Sin mayor preámbulo se presenta a continuación dicho trabajo en el que la Gerencia participó.

- **Misión.** Respetando la arquitectura original de una casa del siglo XVII, Hostal Agua Dulce abre sus puertas para satisfacer las necesidades de sus huéspedes de negocios, a través de productos de calidad y excelente servicio por parte de su personal.

- **Visión.** Colocarse a mediano y largo plazo como uno de los mejores hoteles de estancias prolongadas para gente de negocios en la ciudad de Puebla, y ser reconocidos a nivel regional.

- **Valores**

Hostal Agua Dulce, consciente de la importancia que tiene la ciudad de Puebla en el aspecto histórico, cultural, turístico y económico, se establece como un lugar que alberga a todos aquellos que comulgan con esta idea, y que con su visita hacen de la ciudad un lugar más valioso y productivo. Asimismo, invita a formar parte del equipo de trabajo, a quienes deseen comprometerse con esta ideología.

Los valores que Hostal Agua Dulce promueve con sus acciones tanto a huéspedes, empleados, proveedores, instituciones de gobierno y sociedad en general son:

- La Justicia
- La Honestidad
- El Compromiso
- La Perseverancia
- La Innovación

- **Objetivos**

Hostal Agua Dulce tiene como objetivos:

- Atraer clientes por su concepto innovador.
- Ofrecer un servicio de alta calidad a través de su personal.
- Lograr que las expectativas de sus huéspedes sean cubiertas y en el mejor de los casos excederlas.
- Ser recomendados para atraer a más clientes y de esta manera crecer y ser reconocidos.
- Lograr la lealtad de sus clientes para que en el mediano y largo plazo, se recupere la inversión.

Para lograr todo esto, Hostal Agua Dulce tiene como estrategias:

- Con sus integrantes. Crear un ambiente de trabajo armonioso en el que cada integrante aporte lo mejor de sí. Impulsar la capacitación y el desarrollo personal para lograr

empleados comprometidos y satisfechos con la empresa. Establecer canales de comunicación interna para conocer el ambiente laboral, hacer sugerencias o quejas que permitan la mejora continua. Finalmente, establecer redes de contactos formales e informales para contar con capital humano en el momento que se requiera.

- Con sus proveedores. Mantener buenas relaciones con ellos, exigir calidad y puntualidad en cada entrega, establecer procedimientos de requisición, compra y pago eficaces.

- Con la competencia. Estar siempre a la vanguardia con los cambios generados en la industria; innovar con cada detalle de la operación, establecer y mantener buenas relaciones públicas con empresas del ramo y de otras industrias para obtener beneficios tales como: bajos costos en insumos, publicidad, venta de habitaciones a grupos.

De igual forma, mantener contacto con huéspedes y clientes potenciales mediante publicidad y promociones.

- **Organigrama**

En toda organización resulta importante establecer de manera gráfica, jerarquías o niveles de mando con el objeto de que la gente que colabora, conozca el sitio que ocupa, a quién o quiénes deberá subordinarse y quién o quiénes quedan bajo su cargo y responsabilidad. En el caso del Hostal Agua Dulce, se tiene que el dueño de la propiedad, funge en estos momentos como el gerente; sin embargo con el paso del tiempo, será importante contar con un gerente, por ello, también se elaboraron competencias para este puesto.

Como brazo derecho del gerente se encuentra, la recepción; puesto en el que se realizan tareas multifuncionales como lo son: la administración, contabilidad básica, tareas de ventas y relaciones públicas, así como la supervisión de camaristas, botones, mantenimiento y área de Alimentos y Bebidas. La gente de Botones-Valet Parking, también hacen tareas de mantenimiento, según la carga de trabajo. a continuación se presenta el organigrama del Hostal.

ORGANIGRAMA DEL HOSTAL AGUA DULCE

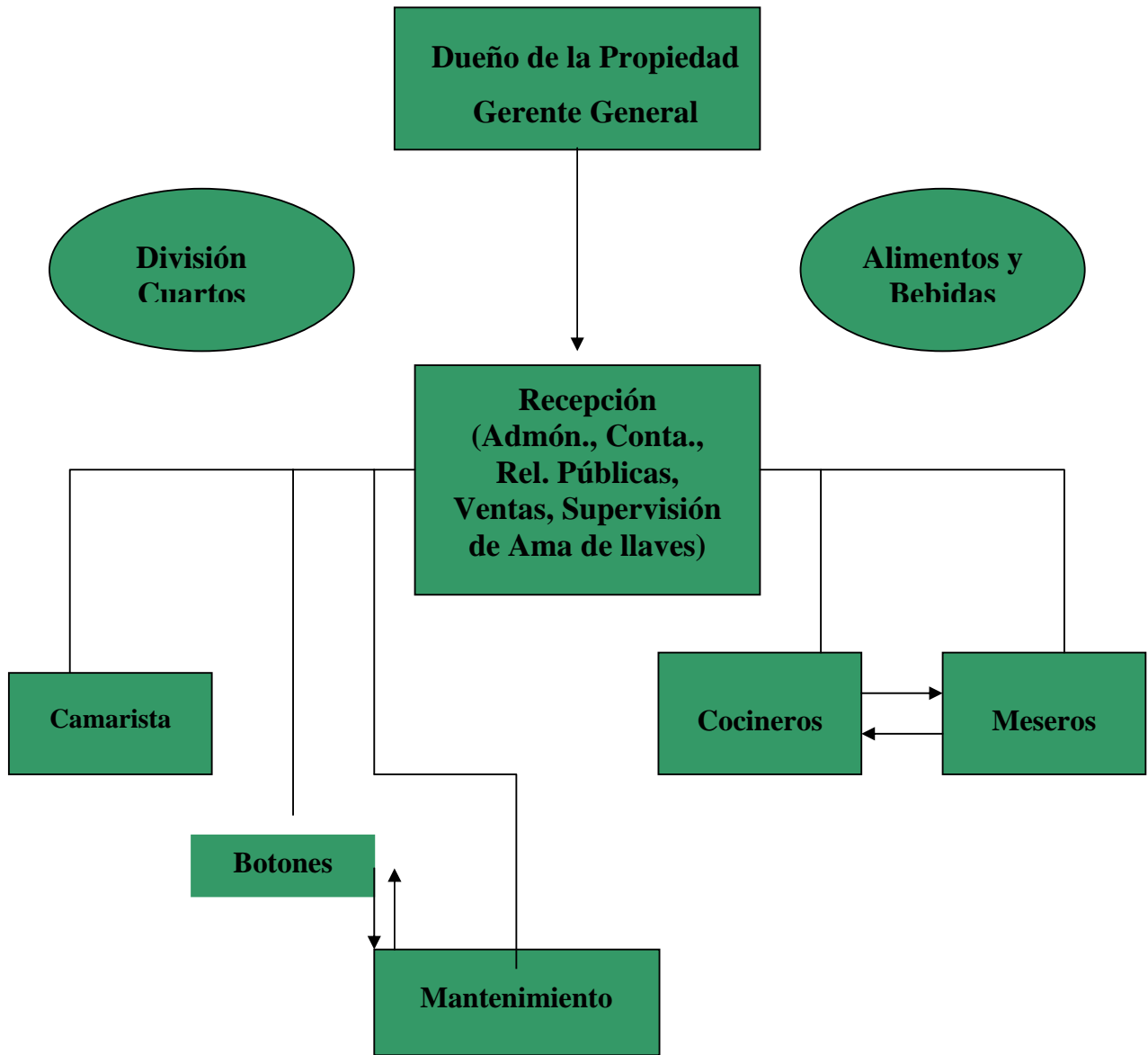


FIGURA 4.1 ORGANIGRAMA DEL HOSTAL AGUA DULCE
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Descripción de Puestos**

Consiste en un listado lo más detallado posible de las tareas diarias y periódicas que habrán de realizarse. En una descripción, deberán aparecer las responsabilidades y relaciones laborales entre el puesto en cuestión con el resto de la organización. El presente estudio se limitó a describir cuatro puestos: Gerencia General, Recepción, Botones-Valet Parking y Camaristas.

Dada la extensión de las descripciones de puestos, éstas pueden consultarse en el Apéndice E.

En base a la revisión de la filosofía y estructura organizacional del Hostal Agua Dulce, se procedió a determinar cuáles serían las competencias básicas, técnicas y genéricas que formarían parte del catálogo, para lo cual se obtuvo lo siguiente: la tabla 4.1 establece las competencias que debe poseer un recepcionista y un gerente quienes cubren varias actividades como las de administración, contabilidad o supervisión de camaristas.

Como se puede observar, es necesario que tanto el recepcionista como el gerente, cumplan con las competencias básicas de saber leer, escribir y expresarse de manera adecuada en el idioma inglés y español; esto se debe a que al estar en contacto directo con el huésped, sea nacional o extranjero, al mantener cierta comunicación con empresas, proveedores y público en general, es imprescindible que su lenguaje sea apropiado en todo momento.

De la misma manera es importante que tenga habilidad matemática, puesto que al manejar dinero y contabilidad básica, tienen la responsabilidad de llevar un registro de las operaciones diarias de entrada y salida de efectivo, entre otras tareas.

Para el caso de competencias técnicas, se consideró importante que el recepcionista y el gerente sean egresados de una carrera técnica o de licenciatura en turismo o carreras análogas. Esto facilita en cierta medida la capacitación, puesto que sabe de manera elemental, qué es lo que se hace en un trabajo de este tipo. Además se consideró

importante que ambos manejen equipos de cómputo y de oficina, para facilitar su trabajo diario y otorgar un buen servicio al huésped en caso de que éste requiera de alguno de estos equipos.

En cuanto a las competencias genéricas, se consideró importante que ambos gusten de trabajar en equipo dado que las tareas de cada integrante se complementan. La organización y la planeación del trabajo también son elementos básicos para Hostal Agua Dulce así como el tener actitud de servicio y empatía por los demás. El Hostal también considera importante que los candidatos practiquen algunos valores como la justicia, honestidad, compromiso, perseverancia o creatividad.

TABLA 4.1

COMPETENCIAS BÁSICAS, TÉCNICAS Y GENÉRICAS PARA GERENCIA Y RECEPCIONISTA

Competencias Básicas	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas
Leer y Escribir (Inglés avanzado / Español)	Carrera Técnica o Licenciatura en Turismo (Carreras afines)	Trabajo en equipo Organización Planeación Orientación al cliente Empatía
Expresión Oral (Inglés avanzado / Español)	Manejo de computadora (Hojas de texto y cálculo, Internet)	Sentido de Justicia Honestidad Compromiso Perseverancia Creatividad
Lógica matemática	Manejo de equipo de oficina (teléfono, fax, copiadora, scanner, impresora)	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el caso de Botones-Valet Parking, la tabla 4.2 muestra de la misma manera las competencias que debe poseer el candidato a ocupar dicho puesto.

TABLA 4.2

COMPETENCIAS BÁSICAS, TÉCNICAS Y GENÉRICAS PARA BOTONES-VALET PARKING

Competencias Básicas	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas
Conducir (acredite)	Preparatoria	Trabajo en equipo Orientación al cliente
Expresión oral (Inglés básico / Español)	Conocimientos básicos de mantenimiento (plomería, albañilería) Mecánica	Sentido de Justicia Honestidad Compromiso Perseverancia Creatividad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para el Hostal Agua Dulce es importante que la persona que aspire al puesto de Botones-Valet Parking, sepa conducir y que lo acredite mediante una licencia de manejo. Además se considera importante que su expresión oral sea adecuada tanto en el idioma Español como el Inglés a un nivel básico. Como competencias técnicas se tiene que la persona cubra hasta la preparatoria, ya que esto predice cierto grado de conocimientos.

Asimismo es importante que tenga conocimientos básicos en mantenimiento y en mecánica para casos de emergencia en los que es necesario un mantenimiento correctivo o paliativo. Para el caso de competencias genéricas, nuevamente es necesario que sean personas serviciales y que gusten de trabajar en equipo además de que consideren importante practicar algunos valores que el Hostal predica.

En el caso de camaristas, la tabla 4.3 muestra a continuación las competencias para tal puesto. Como se puede observar, como competencias básicas se recomienda que la persona tenga cierto nivel de lecto-escritura y expresión oral en el idioma español, así como aritmética básica (sumar, restar, multiplicar, dividir). También es importante que la persona sea observadora, de manera que pueda detectar cualquier desperfecto para

arreglarlo o reportarlo. El nivel de estudios requerido es de secundaria así como experiencia en el puesto para facilitar la capacitación. Como competencias genéricas, nuevamente se tienen los valores de la organización aunado al trabajo en equipo, actitud de servicio, organización del trabajo y orientación a los detalles.

TABLA 4.3
COMPETENCIAS BÁSICAS, TÉCNICAS Y GENÉRICAS PARA CAMARISTAS

Competencias Básicas	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas
Leer y escribir Expresión oral (español)	Secundaria	Trabajo en equipo Orientación al cliente Organización Orientada a detalles
Aritmética Básica	Conocimientos del arreglo de habitaciones: limpieza, orden, detalles. (experiencia)	Sentido de Justicia Persona Honesta Comprometida Perseverante Creativa
Observadora		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.2 Análisis del Cuestionario a empleados

El siguiente cuestionario fue aplicado únicamente a empleados de contacto (recepción, botones, valet parking) de hoteles similares al Hostal. En un primer intentó, la aplicación del mismo tomó en cuenta a las camaristas; sin embargo, el cuestionario resultó complicado para ellas, por lo que se tuvieron que eliminar sus respuestas. Se pensó en diseñar uno específico para ellas, pero dado el corto de tiempo de investigación que quedaba, se optó por no realizarlo.

El cuestionario se organizó en tres partes: la primera tomó en cuenta aspectos demográficos como el sexo, la edad y el nivel de escolaridad. El 65% de los empleados encuestados fueron del sexo masculino y 35% del femenino. En cuanto a la edad, el promedio fue de 26 años, y con respecto al nivel de estudios se tuvo que el 52% tiene

Licenciatura en turismo o carreras afines, el 44% cubrió hasta la preparatoria y solo un 4% tiene un nivel técnico.

En cuanto a la experiencia en la hotelería se tiene un periodo que va desde los 6 meses hasta los 4 años y el tiempo que llevan trabajando en el respectivo hotel es de los 5 meses a los 3 años.

Igualmente se les cuestionó a los empleados la forma en la que habían sido seleccionados por el hotel en el que trabajan. Como se observa en la figura 4.2, la mayoría de los empleados fueron seleccionados mediante una entrevista con 31.71%. El 21.95% contestó que se les pidió presentarse a trabajar inmediatamente, mientras que el 17% afirmó que se le pidieron referencias para poder comenzar a trabajar.

En cuarto término se encuentran aquellos a quienes se les puso a prueba por un tiempo 12.2%. Con 4.88% están aquellos a quienes se les aplicaron exámenes de conocimientos, y con 2.44% para cada respuesta por igual, se tiene que obtuvieron el trabajo a través de agencias de colocación o con varias entrevistas. El 7.32% hizo referencia a otras formas tales como el llegar directamente al hotel y solicitar empleo, haber ingresado por conocidos o el haber hecho prácticas profesionales para quedarse definitivamente laborando en ese lugar. Este tipo de pregunta se hizo con el objeto de indagar el tipo de selección que realizan estos hoteles.

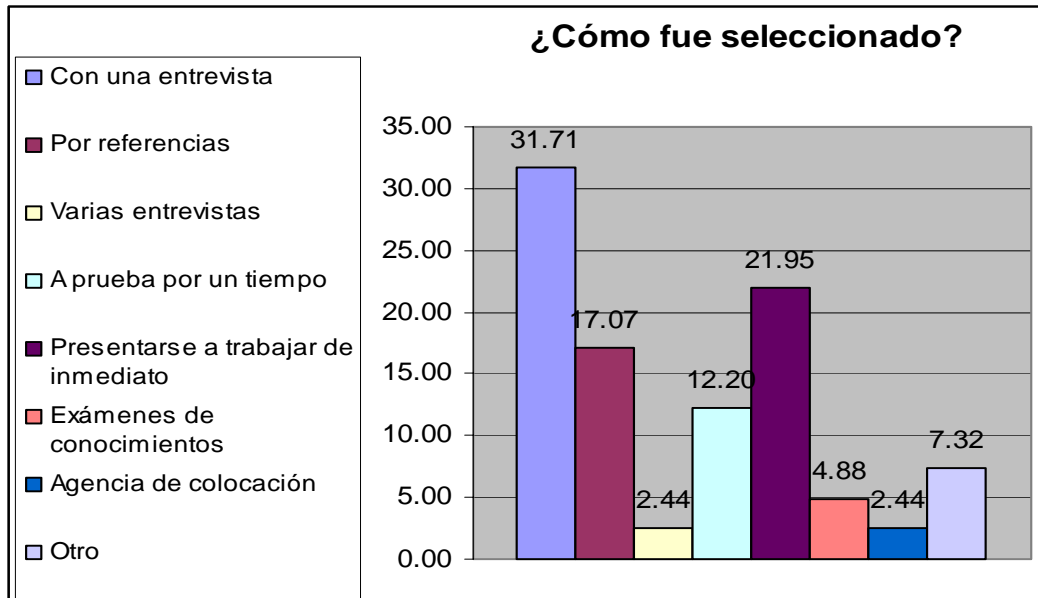


FIGURA 4.2. FORMAS EN LAS QUE SE SELECCIONARON A LOS EMPLEADOS DE CONTACTO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La segunda sección del cuestionario indagó acerca de cuáles eran los elementos más motivantes de su trabajo actual, ya que también la motivación es factor importante en el desarrollo de competencias (Alles, 2002). Así pues, se les pidió que enumeraran en la escala del 1 al 7 el factor que más les motivaba (con 1), al que menos les motivaba (con 7).

En la figura 4.3 se observa que lo que más les motiva son las actividades que realizan con 20.3%. Esto puede deberse a que en un puesto multifuncional las tareas son variadas y esporádicas, lo que causa que no se fastidien tan rápidamente. El rubro que ocupa el segundo lugar es el contacto con huéspedes y comensales con 18.9%. Al tratarse de puestos en los que se tiene mucho contacto con los clientes, era de esperarse que este elemento se encontrara dentro de los primeros lugares.

En tercer lugar se encuentra con 16.7% el sentirse útiles y productivos. Este elemento tiene que ver con una sensación interna de bienestar por lo que se hace y por lo que pueden aportar a la empresa.

La relación con compañeros se ubica en cuarto lugar con 13.7%; con ello se puede afirmar que éste es un elemento importante pero no decisivo. En empresas de servicios

en las que los horarios de trabajo son absorbentes, la interacción entre empleados es muy alta, por lo que es importante sentirse a gusto con el equipo de trabajo al que se pertenece.

Con el 11.8% se ubica la relación que se mantiene con los jefes o superiores. En últimos lugares se encuentran los sueldos y prestaciones que se perciben con 9.4% y el prestigio de la empresa con 9.3%.

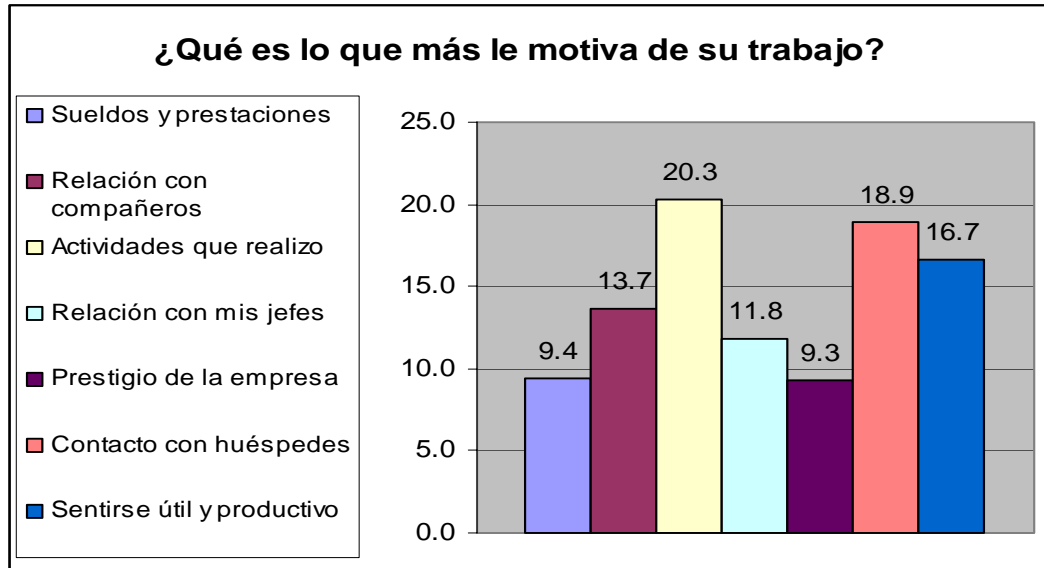


FIGURA 4.3. FACTORES DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO SEGÚN EMPLEADOS DE CONTACTO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La siguiente pregunta fue contraria a la anterior. En ésta se les cuestionaron los motivos por los que cambiarían de empleo, a lo que se les pidió que nuevamente enumeraran del 1 al 7 en escala de importancia, aquel elemento que menos les tenía satisfechos y por el que seguramente renunciarían al encontrar mejores oportunidades, hasta llegar al final. En primer lugar se encuentra con 21.3% los sueldos y prestaciones que perciben. Esto era predecible dado que en la pregunta anterior este elemento ocupó el último lugar.

El segundo lugar lo ocupan la relación que se lleva con los jefes así como el sentirse útiles y productivos con 15.1% para cada uno. El que salta a la vista en esta

pregunta, es el de sentirse útiles, pues esto puede significar que al encontrar otro lugar en donde se pueda aportar más a la empresa, seguramente cambiarán de empleo.

En tercer sitio se encuentra el prestigio de la empresa con 14.4% y las actividades que se realizan con 14%. Nuevamente llama la atención que este último elemento ocupe sitios intermedios después de haberse ubicado en el primer sitio de importancia en la pregunta anterior.

Con 11.3% se tiene la relación con compañeros y en último sitio con 8.9% el contacto con huéspedes. Como se mencionó anteriormente este elemento de suma importancia ya que la mayor parte de sus actividades está destinada al servicio y atención de clientes, y seguramente esto es lo que los mantiene trabajando y los motiva a seguir adelante. A continuación se presenta la figura 4.4 con los resultados del análisis anterior.

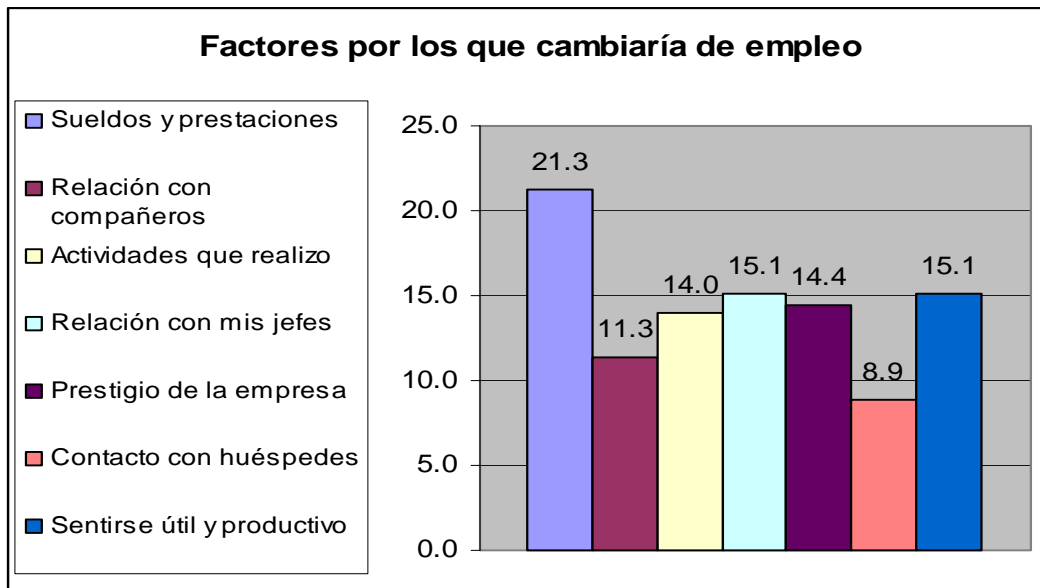


FIGURA 4.4. FACTORES QUE MOTIVAN AL EMPLEADO DE CONTACTO A CAMBIAR DE EMPLEO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la siguiente pregunta se les pidió que enumeraran en la escala del 1 al 5, los estímulos o reconocimientos que son más importantes para ellos hasta finalizar con los que no son tan importantes.

A diferencia de lo que se piensa, el reconocimiento más significativo es el de un huésped con 29.4%, seguido del 24.2% que corresponde al jefe o superior inmediato. Al parecer lo que más motiva es la frase o palabra que alienta al empleado a seguir ofreciendo un servicio de calidad, en vez de alguna compensación económica. En tercer lugar se encuentra el reconocimiento por parte de los propios compañeros con 16.1%, que igualmente se refiere a la palabra o frase que motiva. Por algunas décimas se encuentra por debajo con 15.9%, los estímulos extras que pueda ofrecer la empresa como compensación a su buen desempeño; esto significa algún tipo de bono.

Finalmente las propinas ocupan el quinto lugar en importancia con un valor de 14.4%. A continuación se presenta la figura 4.5

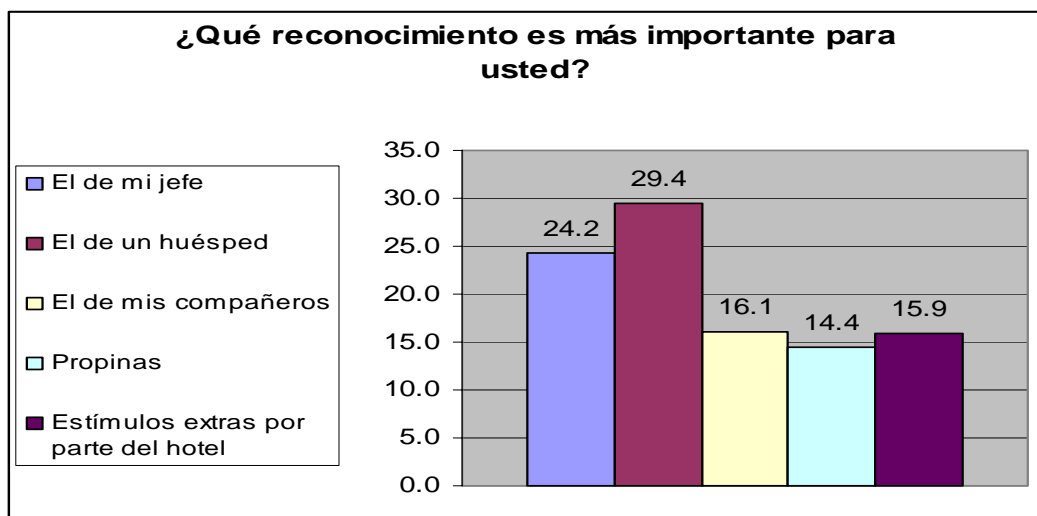


FIGURA 4.5. RECONOCIMIENTOS MÁS SIGNIFICATIVOS PARA LOS EMPLEADOS
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tercera sección del cuestionario se abocó a las habilidades y conocimientos que los empleados creían poseer así como las que ellos consideraban importantes para desempeñar su trabajo.

En la figura 4.6 se presenta la gráfica correspondiente a las competencias necesarias para el puesto actual. En primer lugar se ubica con 13.7% la habilidad para orientarse a clientes (ser servicial); con 12% se encuentra la de resolver problemas seguido

del 11.6% para las ventas. Al tratarse de puestos en los que se tiene un contacto directo y constante con el cliente, es de esperarse que la actitud de servicio y la capacidad para resolver problemas, sean consideradas como primordiales para el desempeño efectivo.

Asimismo la habilidad para vender los productos y servicios del hotel, es considerado un elemento significativo para lograr mayores ingresos para la empresa.

En igualdad de importancia se ubican con el 11.4% la habilidad para comunicarse con los demás y la organización del trabajo. Con el 10.5% se encuentra la capacidad para tomar decisiones y con 9.5% la de negociar. En últimos sitios se ubican la entrega de resultados a tiempo con 8.8% y la de establecer relaciones interpersonales con 7.7%. Varios puntos porcentuales abajo se encuentra la habilidad para delegar tareas y responsabilidades con 3.6%. Es así como los empleados consideran no tan importantes estas últimos tres habilidades.

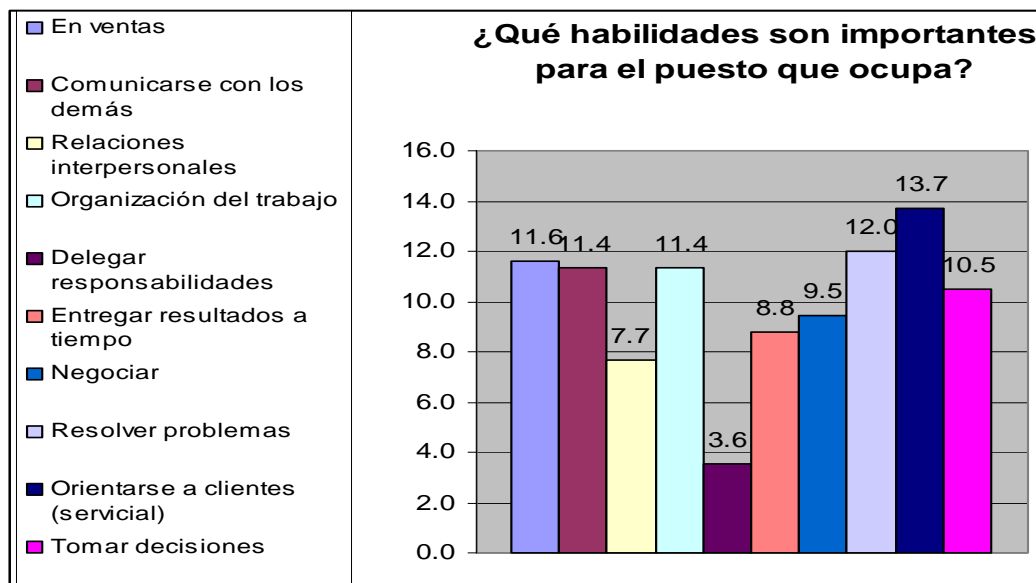


FIGURA 4.6. HABILIDADES NECESARIAS PARA EL PUESTO QUE OCUPA
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De la misma manera se consideró importante indagar acerca de las habilidades que los empleados de los diferentes hoteles consideran tener. En la figura 4.7 se muestra que su punto fuerte es la comunicación con los demás con 13.2%; en segundo lugar está la

organización del trabajo con 13% y en tercer lugar con 12.2% la orientación a clientes (ser servicial). Esto significa que ellos se consideran serviciales, que es elemento importante al momento de tener contacto con un huésped. Asimismo se consideran personas organizadas y con facilidad de comunicarse con la gente que les rodea.

El resolver problemas se ubica en la cuarta posición con 10.9% seguido de la facilidad para tomar decisiones con 10.2%. En el caso de resolver problemas se encuentra una diferencia ya que aunque ellos la consideran importante, creen no poseerla en un grado significativo. Comparar figura 4.6 y 4.7.

Con 9.2% está la entrega de resultados a tiempo al igual que el establecer relaciones interpersonales. De esto se afirma que estas habilidades se ubican en un nivel intermedio según su percepción. En los tres últimos lugares están la habilidad para vender 8.6%, negociar con 7.6% y con 6% delegar tareas a los demás. Como se puede observar en el caso de la habilidad en ventas se consideró importante tenerla en la pregunta anterior, pero no se posee según su criterio. En el caso de negociar, no existe una diferencia significativa y en la de delegar el trabajo, se vuelve a ubicar en la última posición. A continuación se presenta la figura 4.7.

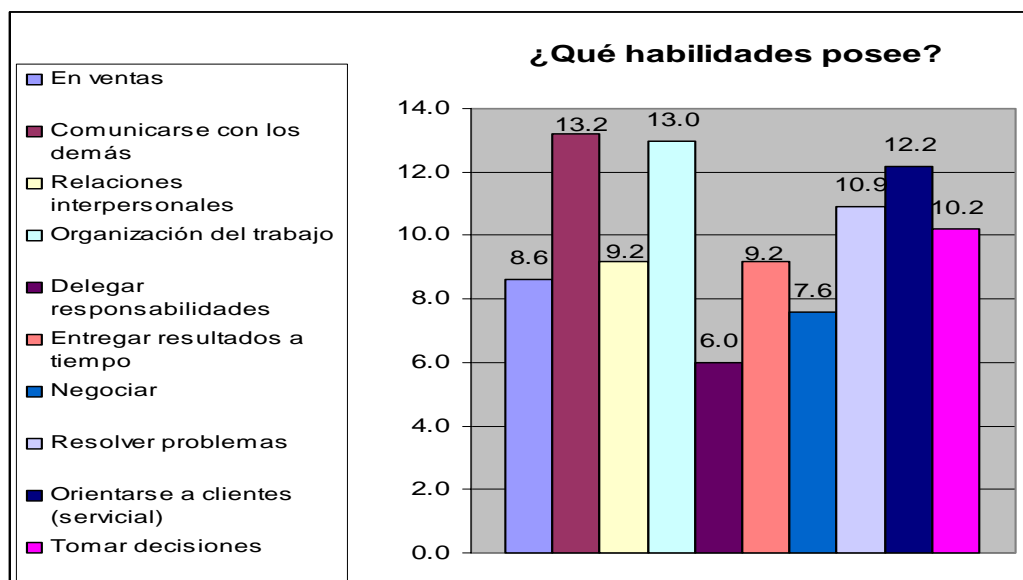


FIGURA 4.7. LAS HABILIDADES QUE POSEE EL EMPLEADO DE CONTACTO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La penúltima pregunta fue de tipo abierto y para recabar la información se obtuvieron frecuencias relativas en porcentajes mediante la fórmula dada por Hernández et al. (2003):

$$\% = \frac{nc \text{ (Número de casos o frecuencias)}}{Nt} * 100$$

Nt (Total de casos)

De manera abierta se les preguntó qué otras habilidades o conocimientos dominaban con el fin de ampliar más esta sección y conocer lo que ellos aportan a su trabajo respectivo como competencia laboral. Para ello se tiene la tabla 4.4 en la que se muestra que el 16% de los empleados se consideran puntuales, seguido de la responsabilidad, organización y energía con 12%.

También opinaron ser gente sociable, comprometida y detallista con 8%, y finalmente las habilidades para trabajar en equipo, resolver problemas, facilidad de palabra, la participación y creatividad y el buen trato a la gente, fueron respuestas dadas una sola vez que obtuvieron 4% cada una.

En cuanto a los conocimientos se destina 32.1% a computación; 28.3% al idioma inglés; 11.3% con conocimientos de francés; con 5.7% el manejo de equipo de oficina y ventas; en menor porcentaje se encuentra el conocimiento del área contable con 3.8%, plomería 3.8%, y solamente tres personas con 1.9% respectivamente, contestaron tener conocimientos acerca del área de alimentos y bebidas, enología y mecánica automotriz.

TABLA 4.4

OTRAS COMPETENCIAS QUE POSEE EL EMPLEADO DE CONTACTO

Habilidades	Frecuencia	Porcentaje	Conocimientos	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad	4	16%	Cómputo	17	32.1%
Responsable	3	12%	Inglés	15	28.3%
Organizado/limpio	3	12%	Francés	6	11.3%
Activo/energía	3	12%	Equipo de oficina	3	5.7%
Sociable	2	8%	Ventas	3	5.7%
Comprometido	2	8%	Relaciones Públicas	2	3.8%
Detallista	2	8%	Contabilidad	2	3.8%
Trabajo en equipo	1	4%	Plomería	2	3.8%
Resolver problemas	1	4%	Enología	1	1.9%
Facilidad de palabra	1	4%	Mecánica Automotriz	1	1.9%
Creatividad	1	4%	Alimentos y Bebidas	1	1.9%
Participativo	1	4%			
Buen trato a la gente	1	4%			
Total	25	100%		53	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Finalmente se les preguntó qué tipo de compañero les gustaría tener en el trabajo. El perfil se describe a continuación. En primera, ellos prefieren a una persona hábil en realizar tareas múltiples con 34.8%; una persona reactiva con 26.7%, aunque no habría conflicto si su compañero fuera pro activo (21.7%).

Asimismo desean a un buen compañero (34.8%) antes que un buen empleado (26.1%). En cuanto a la actitud de servicio, se prefiere una persona servicial con 60.9%, que trabaje en equipo con 39.1% y que sea líder 30.4%.

De igual forma se prefiere a una persona que improvise y planee dependiendo de la situación (30.4%), se oriente a entregar resultados con 43.5% y que proponga ideas antes que esperar a que otros propongan (47.8%). Además les gustaría trabajar con una persona práctica con 43.5%. En la siguiente página se presenta la tabla 4.5 correspondiente a lo mencionado.

TABLA 4.5
PERFIL DESEADO EN UN COMPAÑERO DE TRABAJO

	A	B	O	X	Z	
Tareas Múltiples	34.8%	17.4%	21.7%	17.4%	8.7%	Una Tarea
Reactiva	26.1%	13%	21.7%	17.4%	21.7%	Pro Activo
Buen Compañero	34.8%	8.7%	17.4%	13%	26.1%	Buen empleado
Servicial	60.9%	17.4%	13%	8.7%	0%	Servil
Trabajo Individual	17.4%	8.7%	13%	21.7%	39.1%	Trabajo en equipo
Líder	30.4%	34.8%	17.4%	4.3%	13%	Seguidor
Improvisa	17.4%	13%	30.4%	13%	26.1%	Planea
Orientado a procesos	8.7%	13%	21.7%	13%	43.5%	Orientado a resultados
En espera de ideas	4.3%	8.7%	17.4%	21.7%	47.8%	Proponga ideas
Teórico	4.3%	8.7%	17.4%	26.1%	43.5%	Práctico

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para ver físicamente el vaciado de respuestas consultar Apéndice F

4.3 Presentación del catálogo final para la selección de personal

Después de haber revisado la filosofía y estructura organizacional del Hostal Agua Dulce en donde se identificaron algunas competencias, y de obtener algunas más mediante el cuestionario a empleados de contacto, el siguiente paso fue unir ambos resultados para conformar el catálogo de competencias laborales.

Para poder comenzar la selección de personal, nuevamente esta sección fue sometida a discusión con la Gerencia con el objeto de que el catálogo quedara lo más completo y funcional posible.

A partir de esta sección, se presentan las competencias laborales correspondientes a los puestos de Gerencia, Recepción, Botones-Valet Parking y Camaristas, así como sus unidades de competencia y grados de dominio correspondientes. Antes de comenzar, resulta fundamental definir estos dos conceptos y precisar instrucciones para el uso de este catálogo.

Por unidades de competencia, se entiende que son conductas deseadas en los candidatos o empleados y que se asocian a una competencia básica, técnica o genérica. Por citar un ejemplo, el que una camarista reporte objetos valiosos en lugar de tomarlos, es una unidad de competencia asociada a la competencia de Honestidad.

Grados de dominio, son los distintos niveles en los que se desea ver reflejadas las conductas asociadas. Estos niveles varían entre los diferentes puestos ya que están en función de la preparación de la persona, autonomía, responsabilidades y experiencia. Por lo tanto, en una organización pueden tenerse las mismas competencias para todos los puestos, pero los grados de dominio aumentan con la jerarquía, preparación o responsabilidades. Para esta investigación, se tienen siete niveles que van desde el cero hasta el seis y a continuación se describe el significado de cada uno.

- 0. No se necesita.** Significa que para el desarrollo del puesto, no se requiere la habilidad, conocimiento o conducta. Por ejemplo, una camarista no necesita tener la habilidad de lecto-escritura en Inglés, dado que no la necesita para desempeñar su trabajo.
- 1. Identifica.** Se requiere de que al menos identifique la herramienta, procedimiento, operación u objeto. Por ejemplo, un botones-valet parking identifica el proceso de cobro a un huésped a su salida, sin que tenga que realizar esta tarea.
- 2. Explica.** Se requiere que el candidato o empleado, conozca y explique en qué consiste el procedimiento, operación o uso de la herramienta. Por ejemplo, al entrevistar a un recepcionista, éste debe describir el proceso de registro y salida de un huésped.
- 3. Practica.** Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica y sin errores, el procedimiento, operación o uso de alguna herramienta. Esto puede corroborarse al observar a una camarista limpiar una habitación.
- 4. Corrige.** Se requiere de la capacidad intelectual para detectar fallas o errores en un proceso, operación o funcionamiento de cosas. Por ejemplo, un botones-valet parking, puede detectar que el motor del carro de un huésped no está trabajando correctamente.
- 5. Mejora.** Es la capacidad para proponer e implementar mejoras en los procesos, operaciones o aplicaciones, y que contribuyan a mejorar el funcionamiento de las cosas. Por ejemplo, una recepcionista detecta que el cobro a la salida de un huésped se lleva a cabo de manera lenta, por lo que propone hacerle saber la noche anterior a su salida, los cargos que tendrá que pagar al día siguiente.
- 6. Innova.** En este nivel es necesaria la capacidad de desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías o métodos, que no existen en la empresa y que

de utilizarse, darían ventajas competitivas a la empresa. Por ejemplo, el que un gerente ingenie una nueva forma de hacer relaciones públicas para posicionarse en el mercado.

Al utilizar este catálogo, inicialmente deberán localizarse las competencias básicas, técnicas y genéricas para cada puesto; paso seguido es relacionar cada unidad con su competencia respectiva y ver el grado de dominio requerido. El objetivo es que se puedan visualizar algunas preguntas para la entrevista siguiendo el modelo SMART, así como determinar con la respuesta del candidato, el grado de dominio de tal competencia. A continuación se presenta un ejemplo de la explicación anterior.

TABLA 4.6

FORMATO DE COMPETENCIA LABORAL

Competencia:	0	1	2	3	4	5	6
Responsabilidad	No	Identifica	Explica	Practica	Corrige	Mejora	Innova
Unidades de competencia	necesita						
Es puntual				X			
Es limpio y organizado					X		
Cumple con lo asignado				X			
Es dedicado a sus tareas				X			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.3.1 Competencias Laborales para Gerencia y Recepción

En este apartado se presentan las competencias y grados de dominio para estos dos puestos. Como se observa en el Apéndice G, se obtuvieron un total de 15 unidades de competencia de tipo Básico para ambos puestos organizadas en 4 grupos que son: Expresión oral, lectura, escritura en inglés avanzado y español, y lógica matemática.

En el caso de Expresión Oral en ambos idiomas, se busca que el candidato o empleado se exprese con claridad, que comprenda al escuchar, que tenga un vocabulario apropiado, que tenga capacidad de informar y un lenguaje corporal adecuado al hablar.

Igualmente se busca que tenga la capacidad de comprender textos, que pueda obtener las ideas principales de éstos, que redacte apropiadamente y sin errores ortográficos haciendo uso de hojas de texto y formatos adecuados.

En cuanto a la lógica matemática, se espera que tenga conocimientos básicos de contabilidad (cargos, abonos, impuestos, costos), y que pueda utilizar el software para realizar actividades relacionadas.

Como competencia Técnica se busca un egresado de nivel técnico o licenciatura en Turismo que tenga conocimientos generales del área y que sepa emplear equipos de cómputo, software y equipos de oficina.

Como competencias Genéricas se tienen 54 unidades organizadas en 7 grupos que son: Trabajo en equipo, Organización y planeación, Orientación al cliente, Responsabilidad, Relaciones interpersonales, Justicia y Honestidad e Innovación.

En este rubro, se añadieron 15 competencias más para Gerencia, creando 3 grupos que son: Formas de contacto, Liderazgo y Empowerment. El haber añadido estas competencias para Gerencia, no significa que el recepcionista no las requiera; puede tenerlas o llegar a desarrollarlas pero en un grado menor.

Para el caso de Trabajo en equipo, se busca una persona empática, colaboradora, que se relacione fácilmente con la gente, que pueda manejar conflictos y que en general, mantenga un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos.

Para el caso de Organización y planeación, se desea una persona ordenada, limpia, que sea capaz de establecer prioridades, que trabaje por objetivos, que delegue tareas y que en general aproveche al máximo su tiempo.

En cuanto a Orientación al cliente, se espera que el candidato o empleado, tenga una actitud de servicio que le permita ayudar al cliente, que sea empático, positivo y respetuoso con ellos, que resuelva sus problemas y que busque información adecuada para ellos. Es importante que sea capaz de dar seguimiento a conflictos y sobre todo, que siempre cumple lo que promete.

En cuanto a la competencia de Responsabilidad, se busca que la persona sea puntual, comprometida con su trabajo, que se apegue a las normas de la empresa, que no arriesgue el prestigio de la empresa y que siempre entregue en tiempo y forma las tareas que se le encargan.

Las unidades de competencia correspondientes a Relaciones Interpersonales, comprenden la seguridad y confianza del individuo, la capacidad para establecer redes de relaciones interpersonales y el manejo de la comunicación con éstas; que tenga la habilidad para vender los servicios del hotel, que entienda posturas distintas a la suya y que sea capaz de negociar.

Los valores del Hostal Agua Dulce como la Justicia y la Honestidad, se ven representados por conductas como la imparcialidad ante conflictos, el trato equitativo, la intolerancia a la corrupción, la sinceridad, la capacidad para admitir que se ha equivocado, la honestidad en los reportes y cuentas que entrega, y la honradez con los recursos que se le proporcionan para trabajar.

Otro valor importante es la creatividad o innovación, para lo cual se estableció que el candidato o empleado debe ser curioso, observador, tener iniciativa, que tenga la capacidad para proponer ideas nuevas y procurar la mejora continua. Además debe ser una persona abierta a otras opiniones, capaz de aportar soluciones y que tenga el deseo de crear ventajas competitivas para la organización.

Hasta este punto tanto el puesto de gerencia como el de recepción, tienen las mismas unidades de competencia; sin embargo fue necesario agregar tres grupos más al de gerencia para lo que se obtuvo que en la competencia de Formas de contacto, la persona debe saberse controlar en situaciones difíciles, comunicarse adecuadamente, no dejarse intimidar por gente y debe ser muy discreto con la información confidencial.

Para el caso de Liderazgo, se desea una persona que transmita confianza y credibilidad, que promueva la eficiencia del equipo, que genere un ambiente de entusiasmo, que sea capaz de dar instrucciones adecuadas y que aclare en todo momento las necesidades y exigencias a cumplir en beneficio de la empresa.

Finalmente se encuentra el Empowerment, con lo que se buscan actitudes tales como la confianza y respeto por las capacidades de los demás, la delegación de autoridad y responsabilidades, la crítica constructiva o retroalimentación y el tener carácter para llamar la atención a la persona que no trabaje adecuadamente.

Ahora bien, si estas competencias fueron similares para ambos puestos, no ocurre lo mismo con el grado de dominio, pues para recepción el dominio de competencias es de nivel tres (práctica) y nivel cuatro (corrige). A diferencia de la gerencia en donde el dominio de competencias más bajo es el tres (práctica) y el más alto es el seis (innova). Esto significa que ambos deben llevar a la práctica determinada habilidad, o hacer conciente determinada conducta para desempeñarse efectivamente.

Además en algunos casos deben ser capaces de corregir y mejorar; esto significa que si identificaran alguna falla en procesos o conductas en ellos mismos o en sus compañeros, deben procurar el mejor funcionamiento de las cosas o el cambio de actitudes. En cuanto a gerencia, la innovación (nivel seis) se hace presente cuando es necesario ingeniar algún proceso para el mejoramiento de las operaciones o la administración del hotel.

4.3.2 Competencias Laborales para Botones- Valet Parking

En cuanto a las competencias básicas se establecieron 5 unidades organizadas bajo el nombre de Expresión Oral en inglés básico y español. En este rubro, se desea que la persona se exprese con claridad, que su vocabulario sea apropiado, que exista comprensión de lo que se le dice, que sea capaz de informar eventualidades a sus compañeros, superiores o huéspedes, y que tenga un lenguaje corporal apropiado.

En cuanto a las competencias Técnicas, se establecieron 8 unidades organizadas en 2 grupos que son: estudios de preparatoria o equivalente y conducir. Para el primer grupo se espera que tenga conocimientos generales del área, que conozca sitios de interés y que pueda ubicarlos. También es importante que tenga conocimientos básicos de aritmética y de mantenimiento (albañilería, plomería). Para el segundo grupo que es conducir, se espera que conozca de forma general el reglamento de tránsito, que acredite el conocimiento con una licencia de conducir y lo más importante que conduzca responsablemente.

En el caso de competencias Genéricas, se establecieron 40 unidades organizadas en 6 grupos que son: Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Responsabilidad, Orientación al cliente, Justicia y Honestidad, Innovación y Organización.

En el caso de Trabajo en equipo, se espera que el candidato o empleado sea empático, que colabore con los demás, que pueda relacionarse con facilidad, que con su actitud aliente un buen ambiente de trabajo, que identifique (nivel uno) la importancia de la

comunicación y el compromiso grupal en beneficio de la empresa. Es importante que explique (nivel dos), la importancia de lograr objetivos.

En cuanto a la Orientación al cliente, debe ser una persona que tenga el deseo de ayudar y servir al cliente; que explique (nivel dos), la importancia de conocer los problemas de los huéspedes y que trate de resolver sus problemas si está en sus posibilidades hacerlo, que busque información para el cliente. Además debe explicar (nivel dos), la importancia de darle seguimiento a los problemas con los huéspedes, ser respetuoso, tolerante, positivo y paciente ante ciertas situaciones. Debe cumplir lo que promete.

Bajo el rubro de Responsabilidad, se encuentra que la persona sea puntual, que ponga empeño a lo que se le asigna, que entregue en tiempo y forma lo que se le ha asignado; que no arriesgue la seguridad y el prestigio de la empresa, que sea comprometido y que se apegue a las normas.

La Justicia y Honestidad se ven mediante conductas como el que identifique (nivel uno), la importancia de ser imparcial ante conflictos y el trato equitativo a todos. Debe ser una persona intolerante a la corrupción, sincera, que admita sus errores y respetuoso de lo ajeno.

En cuanto a Innovación, esta persona deberá ser curiosa, observadora, tener iniciativa y ser aportador de ideas. Es importante que al menos explique (nivel dos), el beneficio de mejorar continuamente, así como también estar conciente de idear ventajas competitivas (identifique, nivel uno).

En el caso de Organización, la persona debe trabajar con limpieza y orden; debe aprovechar al máximo su jornada de trabajo y anticipar algunas tareas.

4.3.3 Competencias Laborales para Camaristas

En el caso de Camaristas se estableció como competencia Básica la Expresión Oral en el idioma español. Como unidades de competencia se tiene el que exprese sus ideas con claridad, que su vocabulario sea apropiado, que sea capaz de comunicar eventualidades a compañeros y superiores, y que su lenguaje corporal se adecue al hablar.

Como competencias Técnicas se presentan 4 agrupadas en dos: Escolaridad de Secundaria y la Lecto-Escritura en español. Se espera que tenga conocimientos generales del área, que comprenda mensajes escritos, que sus ideas por escrito sean claras y que realice operaciones básicas (suma, resta, multiplicación y división).

En cuanto a las competencias Genéricas se tienen un total de 32 unidades agrupadas en seis: Trabajo en equipo, Organización, Orientación al cliente, Responsabilidad, Atención a detalles y Justicia y Honestidad.

Para Trabajo en equipo se desea que la persona sea empática, colaboradora, de fácil relación interpersonal y que con sus actitudes, fomente un buen ambiente de trabajo.

En el aspecto de Organización, se desea que la persona sea limpia, ordenada, que explique al menos (nivel dos) la importancia de planear sus actividades diarias, así como el establecer prioridades. Debe aprovechar al máximo su jornada de trabajo y anticipar tareas para evitar exceso de trabajo.

En el rubro de Orientación al cliente, debe tener el deseo de ayudar al cliente, explicar (nivel dos) la importancia de buscar información para el cliente, debe ser respetuosa y mantener una actitud positiva.

En el caso de la Responsabilidad, la persona debe ser puntual, poner empeño a lo que se le asigna, trabajar a buen ritmo y terminar sus tareas, no arriesgar el prestigio de la empresa, ser comprometida y que se apegue a las normas de la organización.

Se ha considerado poner unidades de competencia muy específicas para este puesto y a éstas se les agrupó bajo el nombre de Atención a Detalles. En este caso se necesita que la persona sea observadora, tenga iniciativa, explique (nivel dos) la importancia de aportar ideas, identifique desperfectos en habitaciones o áreas públicas, sea detallista en el arreglo de habitaciones y muy cuidadosa del orden y limpieza. Estas dos últimas unidades quedan en el nivel cuatro (corrige).

Finalmente se encuentra la Justicia y Honestidad en la que se espera que la persona identifique (nivel uno), la importancia de ser imparcial en los conflictos, que siempre hable con la verdad, que admita sus errores, que sea honrada y ahorrativa con los insumos que se le proporcionan. Además debe ser respetuosa y cuidadosa de lo ajeno e intolerante a la corrupción.

Dada la extensión de este catálogo, en el Apéndice G se encuentran físicamente el catálogo.

4.3.4 Proceso de Selección de Personal

Al contar con un catálogo de competencias para los puestos mencionados, se procedió a seleccionar al personal del Hostal Agua Dulce. Para que este catálogo funcionara realmente, fue necesario aplicar a los candidatos entrevistas, exámenes de conocimientos y pruebas psicométricas, para conocer más a fondo sus competencias y verificar si al menos la mitad de éstas, coincidían con las establecidas por el Hostal. La evaluación de las entrevistas y exámenes de conocimientos, corrieron a cargo de la Gerencia; las pruebas psicométricas fueron evaluadas por el software ARMSTRONG, al que se le ingresaron los datos necesarios y automáticamente arrojó la interpretación de los mismos. De igual manera, el Maestro Aquino asesoró esta etapa.

El reclutamiento de candidatos se realizó a través de la Feria del Empleo, organizada por la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla; ésta se llevó a cabo en el

mes de Septiembre de 2003. Un reclutamiento de tipo permanente, fue el de la Secretaría del Trabajo que aportó varios candidatos. Asimismo las redes de contactos personales, permitieron atraer más gente.

De estos tres reclutamientos se obtuvieron un total de 120 aspirantes, de los cuales, solamente el 17% cumplieron totalmente con los instrumentos de selección. Esto se debió a que se descartaron paulatinamente a aquellos que no cubrían con el perfil de competencias o hubo desinterés de su parte.

Para ver físicamente algunos exámenes, consultar el Apéndice H. Por respeto a los candidatos que fueron sometidos a los instrumentos de selección, los datos personales han sido suprimidos.

Al término de esta investigación, se contrataron tres recepcionistas, dos botones-valet parking y una camarista. Es importante mencionar que la selección no ha terminado; este es un proceso cíclico en el que se buscan talentos, se atraen y se retienen, sin embargo en ocasiones a pesar de una selección cuidadosa, se cometen errores al contratar gente que no está dispuesta a aportar lo mejor de sí o que no se siente identificada con la empresa.

Para concluir este capítulo es pertinente señalar que a los candidatos, se les solicita cierta documentación como identificación oficial con copia, comprobantes de domicilio, carta de antecedentes no penales y cartas de recomendación sujetas a comprobación, con el fin de corroborar que la información aportada por ellos, es verídica.

Finalmente si el candidato ha pasado por esta etapa y los resultados son óptimos, se toma una decisión, en la que se le informa que ha sido aceptado para ingresar al Hostal y se le pide la firma de un contrato por tiempo determinado (periodo de prueba).

A continuación se presenta en la figura 4.8, el proceso de selección de personal descrito anteriormente y con el cual se concluye este capítulo.

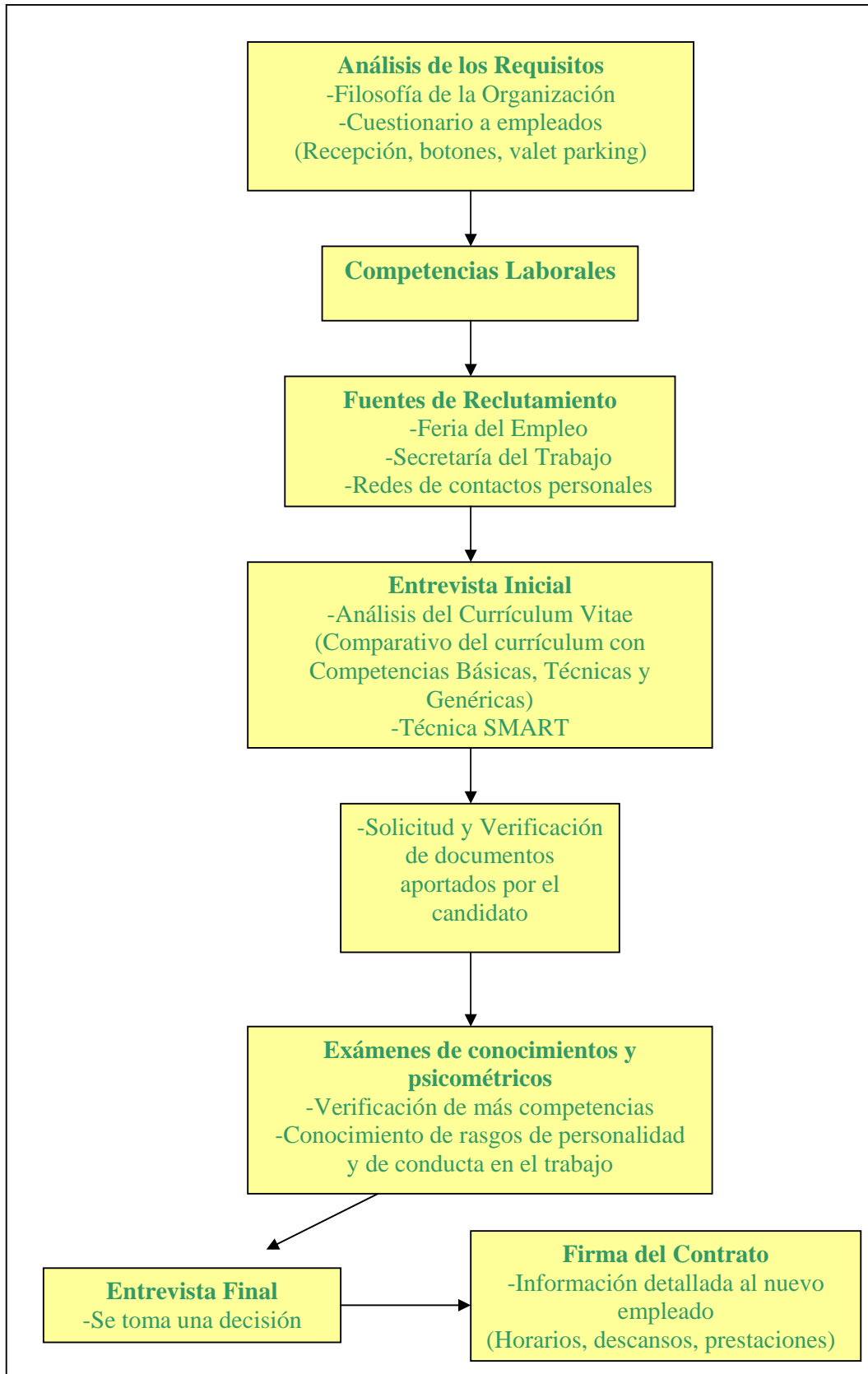


FIGURA 4.8 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA