

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de apertura de un hotel, representa un gran reto para todos los involucrados en el proyecto, puesto que deben poner especial atención y cuidado a un sinnúmero de detalles, para asegurar que el inicio de las operaciones sea todo un éxito.

Al mismo tiempo en el que la casona que alberga al Hostal Agua Dulce era restaurada, comenzó la discusión acerca de la forma en la que debería administrarse el recurso humano, que se encargaría de la operación y administración del hotel. De esta manera, se aportaron diversas ideas que fueron útiles para dar inicio a la planeación de esta importante área.

Ahora bien, algunas ideas se enfocaban hacia el tipo de personal que requería el Hostal Agua Dulce; es decir, qué edad, sexo o nivel de estudios deberían tener los candidatos a ocupar un determinado puesto. Sin embargo, a pesar de discutir estos requisitos con la Gerencia, se llegó a la conclusión de que se tenía que exigir más allá de lo tradicional, si se pretendía ser diferente no sólo en el concepto de *estancias prolongadas*.

Fue así como a comienzos del mes de septiembre de 2003, se encontró una nueva herramienta -al menos en la hotelería independiente-, que sería de suma utilidad en la administración de los recursos humanos y con la que se trabajaría a partir de ese momento: las Competencias Laborales.

El uso de competencias laborales, pretende dar solución a problemas tales como la alta rotación de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, y lo que fue tema de investigación de la presente tesis: la selección de personal.

Acorde con Dessler (2001), la selección de personal es importante porque si se elige al candidato adecuado, sus habilidades, conocimientos y conductas observables, beneficiarán el funcionamiento de la organización. Además, tanto el reclutamiento como la contratación, son procesos que resultan muy caros para la empresa si no se realizan apropiadamente.

Para el Hostal Agua Dulce era importante comenzar bien desde el principio para evitar problemas como los citados. Es por ello que se procedió a determinar las competencias necesarias para el desempeño efectivo, no sin antes establecer su filosofía, estructura organizacional y descripciones para cada puesto.

Una herramienta de gran utilidad fue la descripción de cada puesto, pues fue así como se pudo determinar lo que cada persona debía realizar a diario o esporádicamente, y las responsabilidades que debía asumir. Por otra parte, las competencias laborales tendrían la función de señalar el cómo debían realizarse tales tareas y responsabilidades.

Debido a que la multifuncionalidad de tareas es el común denominador de los hoteles pequeños, fue importante conocer la opinión de algunos empleados acerca de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse adecuadamente. El cuestionario aplicado a gente de recepción, botones y valet parking, arrojó información relevante con la que se pudo enriquecer el catálogo de competencias. Nuevamente se señala que a pesar de que se intentó encuestar a camaristas, esto no fue posible debido a que no se comprendieron las preguntas.

De igual manera, con el cuestionario se hizo evidente que al menos los hoteles participantes en este estudio, no seleccionan a su personal bajo este concepto. Esto implica un gran riesgo para ellos, pues la mayoría selecciona mediante una sola entrevista en la que el único instrumento para conocer al candidato es su currículum.

Algo que estos hoteles hacen y que tampoco garantiza que una persona se desempeñe efectivamente en el futuro, es solicitar referencias o acudir a las agencias de colocación, pues en muchas ocasiones los candidatos pueden falsear la información o tener un perfil que no coincide con la forma de trabajar del hotel. En el mejor de los casos, lo más conveniente es realizar varias entrevistas, poner a prueba a los candidatos o aplicarles pruebas de conocimientos, aunque el proceso se prolongue. Pero desgraciadamente, estas prácticas casi no las realizan los hoteles estudiados.

Martha Alles (2002), asegura que el desarrollo de competencias también puede darse a través de la motivación. El cuestionario indagó este aspecto y como resultado se obtuvo que su mayor motivación son las tareas que realizan, las cuales son variadas por la multifuncionalidad, y el contacto que se tiene con los clientes. La relación con sus compañeros es importante pero no decisiva. Lo que menos les motiva son los sueldos, prestaciones y el prestigio de la empresa. Esto puede deberse a que los sueldos ofrecidos por los hoteles no son tan competitivos en relación con las responsabilidades que se tienen, aunado al hecho de que por tratarse de hoteles independientes, se tenga la falsa idea de que éstos no gozan de gran renombre.

Los factores por los que cambiarían de empleo fueron el sueldo, las prestaciones, la relación con sus jefes y por sentirse más útiles y productivos. Esto significa que si encontrarán una mejor oportunidad en la que se les brinde mejor remuneración y ambiente laboral, cambiarían de trabajo. En el caso de sentirse más útiles y productivos, se entiende que a pesar de tener muchas actividades a realizar, ellos se cambiarían a otra empresa, para poder aportar más y sentirse más satisfechos consigo mismos.

En cuanto al reconocimiento, los empleados consideraron que lo más importante es lo que un huésped o su jefe les diga (frase o palabra de aliento), seguido del reconocimiento de sus compañeros. Los elementos menos importantes fueron los estímulos

económicos por parte de la empresa y las propinas. Si estos elementos quedaron en los últimos sitios, puede deberse a dos factores: el primero sería que en realidad no les interese tanto el estímulo económico como el reconocimiento de tipo verbal, o bien, que en este tipo de hoteles las propinas no sean significativas o sean inexistentes, para valorarlas poco. Bajo la misma línea de pensamiento sería que no existen compensaciones extras para los empleados o que éstas son poco significativas.

Las preguntas posteriores se abocaron a las competencias importantes para el puesto en cuestión, así como aquellas que los empleados consideraban poseer. Con este tipo de cuestiones, fue posible conformar el catálogo. A continuación se presentan las habilidades y conocimientos más significativos que se tomaron en cuenta.

- Orientación a clientes (ser servicial)
- Resolver Problemas
- Comunicación y Relación Interpersonal
- Organización del Trabajo y Entrega de Resultados
- Negociación y Ventas
- Toma de decisiones
- Delegar tareas
- Creatividad
- Productividad
- Manejo de equipo de cómputo y de oficina
- Conocimientos generales de mantenimiento
- Dominio del idioma inglés

Consecuentemente, es necesario explicar al lector, que en este estudio no encontrará todas las habilidades y conocimientos tal cual fueron descritas en el cuestionario o en el presente

capítulo, puesto que al discutirse con la Gerencia, algunas cambiaron de nombre o se transformaron en unidades de competencia.

En cuanto al proceso de integración del catálogo, la discusión resultó interesante, pues el trabajo consistió en la inclusión o exclusión de determinadas competencias, en el desarrollo de unidades de competencia para cada puesto, y el grado de dominio que tenían que alcanzar los candidatos y futuros empleados.

El catálogo de competencias laborales del Hostal Agua Dulce comprendió tres aspectos: las Competencias Básicas, las Técnicas y las Genéricas. Como competencias Básicas para Gerencia y Recepción se determinaron el dominio del idioma inglés al hablarlo, escucharlo, escribirlo y leerlo, así como el correcto uso del idioma español.

La lógica matemática también se consideró, ya que en estos puestos se maneja efectivo, se utilizan conceptos contables como los cargos, abonos, impuestos o se costean alimentos y bebidas para determinar presupuestos.

Como competencias Técnicas para ambos puestos, se determinó que los candidatos cubrieran cierto nivel de estudios que debía ser de licenciatura, carrera técnica en turismo o sus análogas. La razón principal fue la necesidad de atraer gente preparada en estas áreas, que tienen conocimientos previos y experiencia, con lo que resulta más fácil capacitarlos.

Asimismo se requirió que los candidatos manejaran a buen nivel, equipo de cómputo y de oficina; ya que esto es necesario al estar en contacto con huéspedes, al contar con un centro de negocios y al ser un apoyo importante para gerencia y viceversa.

En cuanto a las competencias Genéricas para Recepción, se determinaron 54 unidades de competencia organizadas en 7 grupos que son: Trabajo en equipo, Organización y planeación, Orientación al cliente, Responsabilidad, Relaciones interpersonales, Justicia-Honestidad e Innovación.

Las competencias Genéricas para Gerencia fueron las mismas en estos 7 grupos; sin embargo se le añadieron 15 unidades más agrupadas en: Formas de Contacto, Liderazgo y Empowerment. Esto se debió a que la persona que ocupe este puesto, forzosamente es quien dirige al resto del grupo, tiene contacto con los medios y las autoridades, y sus responsabilidades pueden ser tantas, que tendrá que permitir en algún momento que la gente de recepción, tome decisiones en su ausencia.

Cabe aclarar que la diferencia que existe entre las competencias de gerencia y las de recepción, son los grados de dominio que para gerencia deben encontrarse en un nivel más alto que los de recepción.

En cuanto a las Competencias Básicas para Botones-Valet Parking, se establecieron 5 unidades organizadas bajo el nombre de Expresión Oral en inglés básico y español. De esta manera, se espera que el candidato o empleado exprese con claridad sus ideas, que su vocabulario sea adecuado, que sepa escuchar, que sea capaz de informar eventualidades a sus compañeros, superiores o huéspedes, y que tenga un lenguaje corporal apropiado.

En lo concerniente a las competencias Técnicas, se presentaron 8 unidades organizadas en 2 grupos que son: estudios de preparatoria o equivalente y conducir. Por el nivel de estudios, se espera que tenga cierto grado de conocimientos, así como el hecho de que conozca algunos sitios de interés y que pueda ubicarlos. Además es crucial que tenga conocimientos básicos de aritmética y de mantenimiento (albañilería, plomería). Para el caso de 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 cuanto a las competencias Genéricas, se establecieron 40 unidades organizadas en 6 grupos que son nuevamente: Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Responsabilidad, Orientación al cliente, Justicia y Honestidad, Innovación y Organización.

Para camaristas se decidió que como competencia Básica se tuvieran la Expresión Oral en el idioma español; la idea es encontrar una persona 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 adecuado al hablar.

En cuanto a las competencias Técnicas se presentan 4 unidades organizadas en dos grupos: 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 de suma, resta, multiplicación y división.

Con respecto 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 los cuatro puestos, se tuvieron prácticamente las mismas competencias; lo importante es que con todas éstas se busca gente empática, colaboradora, sociable y que con sus actitudes, fomente un buen ambiente de trabajo.

Asimismo se desea que los candidatos a ocupar cualquier puesto, trabajen limpia y ordenadamente; que sea capaz de planear sus actividades diarias, establecer prioridades y ser productiva en términos generales.

De igual forma se espera que en todos los puestos exista un verdadero deseo de servicio y atención al cliente. No se puede concebir que un candidato posea todas las habilidades y conocimientos sin que tenga actitud de servicio, ya que sin esta competencia, simplemente nada de lo que se ha hablado sirve. Por lo tanto se espera que tenga una actitud positiva, respetuosa, paciente y de alto compromiso con el cliente.

En el caso de la Responsabilidad, los candidatos o empleados deben ser puntuales, productivos, capaces de entregar a tiempo y con calidad toda tarea asignada. Es importante

también, que nunca arriesguen el prestigio de la empresa con sus acciones y que se apeguen a las normas del hostel.

Los valores del Hostel Agua Dulce quedan implícitos en algunas competencias y en sus unidades correspondientes tal es el caso de la Justicia-Honestidad e Innovación. Con las primeras se espera que la gente sea imparcial, que trate por igual a todos, sincera, que admita sus errores, que sea honrada y que nunca se preste a actos de corrupción.

Finalmente se espera que con todas estas competencias, el empleado tenga conductas observables, habilidades y conocimientos que le permitan desarrollarse en el hostel y que beneficien la operación del mismo.

La selección del personal se hizo en base al catálogo y tomando en cuenta instrumentos de selección que permitieran conocer el grado de dominio de tales competencias. El resultado en cuanto a las entrevistas bajo la técnica SMART fueron eficientes, ya que con estas se determinaron varias competencias Básicas, Técnicas y Genéricas, con las cuales fue posible elegir a los mejores candidatos a los puestos respectivos.

Los exámenes de conocimientos también resultaron altamente efectivos, pues con éstos se identificaron más competencias Básicas y Técnicas como la habilidad para redactar, hacer operaciones aritméticas, la atención a detalles, la organización y limpieza al trabajar, entre otras.

No ocurrió lo mismo con la aplicación de pruebas psicométricas ya que resultó prácticamente imposible enlazar las conductas y rasgos de personalidad deseables, con la interpretación que el Software Armstrong ofrecía.

La conclusión a la que se llegó en este aspecto fue que, la definición de una conducta o rasgo de personalidad para el instrumento evaluador es diferente a la que la organización percibe. Por citar un ejemplo, liderazgo para el evaluador psicométrico,

puede ser una persona que dirija y tenga autoridad en el grupo; mientras que para la organización, liderazgo sea el carisma de una persona y que gracias a esta cualidad, la gente lo siga.

Otro aspecto fue la cultura; ya que se debe tomar en cuenta que todos estos instrumentos fueron diseñados en y para una cultura muy distinta a la mexicana.

Del mismo modo la compra de un software o la asesoría para un hotel pequeño con poco personal, resulta muy costosa e ineficiente puesto que, es difícil evaluar y discutir la información aportada por un sistema, si no se tienen conocimientos en el área de psicometría. Por lo tanto la Gerencia de Hostal Agua Dulce decidió eliminarlos de su proceso de selección

Recomendaciones.

- Se recomienda el uso de este concepto a los hoteles participantes, con el objeto de que la selección de su personal sea más estricta y eficiente.
- Se recomienda aplicar este concepto al resto de los procesos de gestión de Recursos Humanos.
- La selección de los mejores candidatos, no asegura el logro de objetivos de la empresa; es necesario motivar constantemente al personal mediante reconocimientos verbales o económicos. Además deberá considerarse que si los empleados ocupan puestos multifuncionales, su remuneración debe ser proporcional a las tareas y responsabilidades a su cargo.
- La contratación es el inicio de una relación laboral que puede resultar exitosa si lo anterior es bien ejecutado. Para conocer otros aspectos del futuro empleado se recomienda solicitar información personal como identificación oficial, cartas de recomendación sujetas a investigarse; carta de antecedentes no penales y comprobantes de domicilio.

- Las competencias laborales aplicables al Hostal Agua Dulce no son permanentes, éstas pueden variar con el paso del tiempo debido al crecimiento de la empresa, el logro de objetivos, el planteamiento de otras metas, etc.
- Las competencias descritas en este estudio, no son las únicas; cada organización deberá plantear sus necesidades y en base a ello, determinar las propias. El tomar este listado tal cual se ha presentado, sería inútil puesto que las necesidades, filosofía y estructura organizacional varían de empresa a empresa. Así que esta investigación sirve de guía únicamente.
- Es fundamental el diseño de otro tipo de instrumentos de selección, que identifiquen competencias y el grado de dominio de éstas. Los instrumentos existentes son insuficientes aún.
- Sería importante seguir realizando investigaciones de este tipo, pues aún falta información y aplicación a casos reales.
- No deberá tomarse el concepto de competencias laborales como el único y mejor remedio para la gestión de Recursos Humanos; el lector debe considerar que finalmente se trata de un tema en el que la gente es el actor principal, y dada su condición, éste siempre es cambiante.