
Propuesta para el Diseño de un Modelo de Selección por Competencias para el Sector
Hotelero Categoría Tres Estrellas en la Ciudad de Villavicencio, Meta

Juan Gabriel Díaz Cardona
Luis María Grismaldo Morales
John Jairo Quevedo Matallana

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Villavicencio
2020

Propuesta para el Diseño de un Modelo de Selección por Competencias para el Sector
Hotelero Categoría Tres Estrellas en la Ciudad de Villavicencio, Meta

Juan Gabriel Díaz Cardona
Luis María Grismaldo Morales
John Jairo Quevedo Matallana

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Alberto Martínez Cárdenas
Administrador de Empresas con Énfasis en Marketing
Sp. Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Villavicencio
2020

Nota de Aceptación

3.5

Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, 22 junio de 2020.

Tabla de Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Problema	12
1.1 Identificación del Problema	12
1.2 Formulación del problema	13
2. Justificación	14
3. Objetivos	17
3.1 Objetivos General	17
3.2 Objetivos Específicos	17
4. Marco Referencial	18
4.1 Normas técnicas sectoriales de competencia laboral para hoteles NTSH 001 y NTSH 002	18
4.2 Antecedentes	19
4.2 Marco Teórico	21
4.2.1 Caracterización según norma técnica NTSH 006.	24
4.2.2 Servicios en el Sector Hotelero.	24
4.2.3 Rol de los Empleados en la Prestación del Servicio Hotelero.	26
4.2.4 Ciclo de servicio hotelero.	28
4.2.5 Momento de verdad	29
4.3 Marco Conceptual	29
5. Metodología	33
5.1 Enfoque de Investigación	33

5.2 Tipo de Investigación	33
5.3 Población y Muestra	34
5.3.1 Población	34
5.3.2 Muestra	34
5.4 Técnicas de Recolección de Datos	34
5.4.1 Fuentes Primarias	34
5.4.2 Fuentes Secundarias	34
6. Resultados	35
6.1 Establecer la diferencia en el sistema tradicional de contratación y proceso de selección del personal por competencias laborales.	35
6.2 Identificar la Gestión de Selección de Personal por Competencias, en el Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio.	36
6.2.1 Encuesta a colaboradores del sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio.	36
6.2.2 Análisis e interpretación encuestas a Colaboradores del Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio.	36
6.2.3 Encuesta a Clientes del Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio.	44
6.3 Describir los Procesos de Selección y los Métodos que Utilizan las Empresas del Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio	49
6.4 Modelo de Selección por Competencias para el Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de la Ciudad de Villavicencio	50
7. Conclusiones	54
8. Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	61

Lista de Tablas

Tabla 1. Antecedentes	19
Tabla 2. Diferencias proceso de selección por competencias y sistema tradicional.	49

Lista de Figuras

Figura 1. Identificar pasos y precisar tiempos aproximados.	23
Figura 2. Tercera brecha de la empresa hotelera: La brecha en el desempeño del servicio	26
Figura 3. ¿Cree usted que las pruebas aplicadas en el proceso de selección por competencias, brinda la información pertinente?	33
Figura 4. ¿En el proceso de entrevista se les informa adecuadamente las funciones concernientes al puesto para el que se está aplicando?	34
Figura 5. ¿Considera que posee habilidades y destrezas para el desempeño del cargo asignado?	35
Figura 6. ¿Se evidencia fortalezas en el equipo de trabajo?	36
Figura 7. ¿Hace propuestas novedosas y valiosas para mejorar las condiciones en el desempeño laboral?	36
Figura 8. ¿La empresa motiva a los colaboradores para lograr mejorar los procesos y desempeños en el trabajo?	37
Figura 9. ¿La empresa le dio a conocer los aspectos corporativos?	38
Figura 10. ¿Cree usted que el personal cumple con las competencias laborales?	38
Figura 11. ¿Tiene usted conocimiento claro en que consisten los procesos de selección de personal por competencia?	39
Figura 12. ¿Conoce usted, los principios básicos del trabajo en equipo y su importancia?	40
Figura 13. ¿Tiene conocimiento de las fases del proceso de selección por competencias?	40
Figura 14. ¿Considera usted que el hotel cuenta con los servicios básicos?	41
Figura 15. ¿Cuánto tiempo promedio se hospeda en el hotel?	42
Figura 16. Califique el precio o costos del hospedaje en el hotel.	42
Figura 17. ¿Sabe usted que es un hotel de categoría tres estrellas?	43
Figura 18. ¿Qué opina sobre las instalaciones o infraestructura del hotel?	44
Figura 19. ¿Recomendaría usted el hotel u hoteles de Villavicencio?	44
Figura 20. ¿El personal que lo atiende cumple con sus expectativas?	45
Figura 21. Modelo de selección por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.	51

Lista de Apéndices

Apéndice A. Cuestionario a colaboradores del sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.	67
Apéndice B. Encuesta a clientes del sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.	70
Apéndice C. Entrevista a administrador del sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio.	72

Resumen

La presente investigación hace mención al diseño de un modelo de selección por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta; en la cual se centra la problemática en estudio. Los objetivos planteados conllevaron a: identificar la gestión de selección de personal por competencias, en el sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio; describir los procesos de selección y los métodos que utilizan las empresas del sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio; establecer la diferencia en el proceso de selección por competencias y el sistema tradicional; proponer un modelo para gestión de selección por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas de la ciudad de Villavicencio. La metodología presentó los enfoques mixto tipo de investigación exploratorio – descriptivo; la población está dirigida al sector hotelero categoría tres estrellas de la ciudad de Villavicencio. Los resultados más relevantes tienen relación con la carencia de selección por competencias; al igual que de pruebas en el proceso, desconocimiento de los aspectos corporativos, falta de habilidades y destrezas en el desempeño del cargo, así mismo, desmotivación del personal, mejorar la infraestructura física de los hoteles.

Palabra clave: selección por competencias, sector hotelero, categoría tres estrellas, aspirante, cargo.

Abstract

This research mentions the design of a competency selection model for the three-star category hotel sector in the city of Villavicencio, department of Meta; in which the problem is being studied. The objectives set led to: identify the management of personnel selection by competencies, in the three-star category hotel sector of Villavicencio; describe the selection processes and methods used by companies in the three-star hotel sector in Villavicencio; establish the difference in the selection process by competences and the traditional system; propose a model for selection management by competencies for the three-star category hotel sector in the city of Villavicencio. The methodology presented mixed exploratory-descriptive research approaches; the population is directed to the three-star hotel sector in the city of Villavicencio. The most relevant results are related to the lack of selection by competencies; As well as tests in the process, ignorance of the corporate aspects, lack of skills and abilities in the performance of the position, likewise, lack of motivation of the staff, improving the physical infrastructure of the hotels.

Keywords: selection by competences, hotel sector, three-star category, applicant, position.

Introducción

En la selección de personal por competencias, se debe tener presente que las tendencias y gestión de cambios del mercado; impone exigencias y obligan a buscar alternativas para que el talento humano desarrolle conocimientos, habilidades, destrezas y en general potencialidades que requieren. De ahí, la relevancia de contar con el personal competente, capaz, con actitudes y valores, en un mercado donde los intereses, culturas y visiones son diversas, lo que requiere de un talento humano multifuncional, capaz de crear, innovar, ofrecer paradigmas positivos, para enfrentar los cambios, entorno global, nacional y local.

Por consiguiente, el modelo de selección de personal por competencias; conlleva a que el sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio, establezca dicho modelo con miras a mejorar las actitudes, destrezas, habilidades y potencialidades del talento humano que la integra, dispuesto de esta manera a dar lo mejor de ellos acorde con el cargo asignado, disponibles al cambio proactivo, mejoramiento continuo y liderazgo tanto individual como grupal. Es decir, lograr una gestión organizacional de ayuda y consulta, que permita conocer el mejor camino para seleccionar al candidato requerido basado en competencias en el momento de su incorporación.

En la estructura del trabajo, se tuvo en cuenta la problemática evidenciada, planteamientos de objetivos, antecedentes, teorías que hacen referencia a la temática de estudio, entre las que mencionan a (Alles, 2003), Idalberto (Chiavenato, 2002), (Benavides, 2002), (Izaguirre, 2014), entre otros. Se incluyeron apéndices que muestran los instrumentos para el cumplimiento de la problemática y objetivos propuestos (entrevista a los administradores del sector hotelero, encuesta a colaboradores y a clientes) como complementarios del trabajo realizado.

1. Problema

1.1 Identificación del Problema

Durante nuestro proceso de investigación, en nuestro diseño de modelo por competencias se logra identificar la problemática que se genera, en los hoteles de categorización de tres estrellas en la ciudad de Villavicencio, al no contar con un modelo de contratación de personal por competencias laborales, generando que esta línea hotelera cuente con una baja participación del mercado del sector turístico, se evidencia que la mayor causa de deserción se da por la deficiente prestación de servicios hacia el cliente, por su falta de idoneidad en el personal adscrito a la organización.

Realizadas las consideraciones anteriores, la problemática que se evidencia en el sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio; conllevan a las siguientes causas: falta del diseño de un modelo de selección por competencias; desconocimiento de las necesidades y comportamiento de los colaboradores, escasa responsabilidad y productividad laboral; no se percibe sentido de pertenencia, funciones rutinarias sin pausas activas; no se lleva a cabo evaluación al personal de su desempeño; escasa planificación en la selección de personal; desconocimiento de la relación entre comportamiento y competencias; no existe valoración y premios a la gestión del talento humano.

Ante la situación planteada en las causas, se generan los siguientes efectos: pérdida de la motivación, productividad laboral, sentido de pertenencia, limita identificar las características y capacidades del trabajador; no permite llegar a la determinación de las competencias y su nivel de comportamiento; no se genera un alto liderazgo en el desempeño; obstaculiza el desarrollo de los colaboradores y mayor trabajo de equipo e innovación; la selección por competencias se convierte en cuello de botella; disminuye el crecimiento y rentabilidad del sector.

En este sentido para poseer un modelo de selección de personal por competencias, es conveniente seleccionar la mejor persona para cada puesto a ocupar, desempeño, conocimientos, competencias, motivación y compromiso con lo que hace, para un desempeño valioso y competente, buena comunicación, capacidades de aprendizaje, conocimientos técnicos, competencias conductuales y actitud laboral positiva.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería el diseño adecuado para implementar un modelo de selección por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio, Meta?

2. Justificación

El presente trabajo es relevante, porque permitirá presentar la propuesta para el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas; que le permita obtener un talento humano competitivo, motivado y calificado, ofreciendo servicios de calidad, genere ventajas a nivel interno como externo, si se tiene en cuenta que le proporcionaría los medios para identificar y especificar las actividades de forma que le alcancen los resultados esperados, planificando el trabajo, estableciendo procedimientos, estándares y líneas de actuación que apoyen al talento humano de cada una de las empresas al decidir cuáles son los procesos y procedimientos correctos, de tal forma que le garantice la efectividad de los mismos.

Se selecciona el sector hotelero de categoría tres estrellas en Villavicencio Meta, debido a que esta categorización de servicio no cuenta con un seguimiento constante a sus procesos, dejando entrever las falencias del profesionalismo o idoneidad en cada uno de los cargos de la organización, los cuales se basan en la forma tradicional de contratación, más por una recomendación que por una competencia específica.

Por consiguiente, para encontrar un talento humano idóneo en el puesto de trabajo, se hace necesario valorar su actitud y particularmente las competencias que la persona posee para desarrollar el puesto a que aspira. Dicha competencia pueden ser habilidades técnicas, necesidades personales o de relación con otras personas (compañeros-clientes), en efecto evaluar todos estos aspectos, será lo que permite la selección de personal por competencias y que logren adaptarse a los cambios como clave para la supervivencia de cada empresa y el sector. Es decir, conocer la personalidad de los aspirantes y como se pueden adaptar al equipo de trabajo; pues una selección de personal inadecuada puede llevar a las empresas a perder tiempo, recursos económicos y recursos por una ruta equivocada. Por otra parte, la selección del personal por competencias busca personas que les permita ser abierto, creativos, aprender y crecer, construir acciones abiertas y grupo de trabajo productivos, apasionados por lo que hacen; es decir, seleccionar los mejores candidatos, obtener mayor rendimiento mejorar el

desempeño, alcanzar logros, detectar limitaciones, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral; gracias a la efectividad del proceso de selección de personal por competencias, dando valor agregado a las empresas, en cada persona aporte sus mejores cualidades al sector.

En ese mismo sentido, el proyecto permitirá que el sector hotelero, fortalezca la comunicación asertiva, optimice su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existentes, evaluar los avances y resultados; al igual capacitar el personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los colaboradores, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral; permitirá describir la productividad desarrollada a partir de la implementación del diseño de selección por competencias, el desempeño de sus trabajadores, la competitividad dentro y fuera de las empresas, planificar a partir de la implementación del diseño, logros alcanzados y describir las dificultades que se obtengan, entre otras.

En ese orden de ideas, los beneficios para los trabajadores conllevan a reconocer competencias y capacidades más eficientes y generar una mejor motivación en el puesto asignado, apropiando de su trabajo. Al igual, la selección por competencias contribuye a que la empresa reconozca su principal fuente de diferenciación y competitividad; se recogen experiencias que orientan esfuerzos competitivos a fortalecer activo humano, generando ambientes pertinentes y propios a la innovación y al aprendizaje continuo.

Para los autores, la investigación es importante, porque permitió conocer y visionar sobre la selección por competencias, ya que esta es la capacidad para llevar a cabo con éxito cualquier actividad laboral en el sector hotelero; sus comportamientos, valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que mediante una medición se puede predecir una gestión, desempeño y resultados a nivel laboral; incrementar el rendimiento organizacional, administrativo y enfrenta las competencias del entorno global. Como también, no olvidar que el administrador de servicios hoteleros está compitiendo por colocar el servicio de la empresa y sector en un lugar vacío, pues la priorización que se realizará, demanda de un buen servicio, calidad, valor agregado, para satisfacer sus expectativas; demanda de la creatividad para su

promoción y la innovación permanente para contrarrestar la competencia. De ahí, la relevancia de comprender al turista y colaboradores que se encuentran en el ambiente del servicio y que influyen en la percepción de la calidad del mismo, positiva o negativamente.

3. Objetivos

3.1 Objetivos General

Diseñar un modelo de selección de personal para el sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio, Meta.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer la diferencia en el sistema tradicional de contratación y proceso de selección del personal por competencias laborales.
- b) Describir los procesos de selección y los métodos que utilizan las empresas del sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.
- c) Identificar la gestión de selección de personal por competencias, en el sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.

4. Marco Referencial

4.1 Normas técnicas sectoriales de competencia laboral para hoteles NTSH 001 y NTSH 002

- a) *NTSH 001*: Esta norma nos proporciona los requisitos, para el inicio o cierre de las actividades y operar, de acuerdo con los parámetros definidos en el establecimiento de alojamiento y hospedaje, buscando una competencia de actitudes y habilidades de una persona para el desempeño de una actividad, bajo determinadas condiciones y criterios de evaluación.

- b) *NTSH 002*: El objetivo principal de esta norma, es proporcionar los requisitos para la atención de sugerencias y reclamaciones, cumplido el protocolo de servicio, brindando información conforme a los requisitos del cliente en los establecimientos hoteleros. Esta norma es aplicable a las personas que realizan su función de atención al cliente.

4.2 Antecedentes

Tabla 1

Antecedentes.

Investigación	Autor (s)	Descripción
Competencias laborales como base para la selección de personal, en la zona Sur de Manabi-Guatemala.	Cojulún Cifuentes, María de los Ángeles (2011).	Establece como modelo de gestión organizacional, la mejora continua del rendimiento del talento humano a nivel empresarial del sector hotelero en la zona sur de Manabi, Guatemala. Utilizó como instrumento la entrevista y cuestionario para obtener información sobre la problemática de la carencia de un proceso de selección por competencias laborales más eficaz. Por consiguiente, su objetivo conlleva a determinar la importancia de las competencias como base en la selección de personal e identificar como base en la selección de personal e identificar sus ventajas y desventajas. De ahí, que las variables son: competencias laborales y selección de personal. El diseño metodológico fue descriptivo y cuantitativo.
Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil.	Orrala Navarrete, Pily Michelle (2019).	El análisis se basó en adquirir información sobre el proceso de selección de personal y tener presente que su éxito indica en mejorar dicho proceso mediante el departamento de gestión de talento humano. Considera que, para comprender el proceso de selección, conlleva a unas fases: reclutamiento, selección, contratación e inducción. Su objetivo es determinar si la gestión de selección de personal es la pertinente y proponer un modelo para ello en el sector hotelero. La metodología fue cualitativa y exploratoria. La población fue los hoteles e, 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Concluye que para mejorar el proceso se propone un modelo para optimizar la gestión de selección de personal en el sector hotelero.
Propuesta de una política de desarrollo del talento humano para la mejorar de la calidad del servicio en una muestra de hoteles de 3 y 5	Johuy José Calderón Cahue (2016)	Respecto a cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano se concluye que un total de 98.1% indican que a mayor aplicación de las políticas de desarrollo de talento se lograra alcanzar la mejora de la calidad en los servicios hoteleros, es importante indicar que se debe mejorar en la innovación y proponer el uso de nuevas tecnologías para lograr resultados positivos. La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio, los resultados alcanzados indican que las políticas de desarrollo ayudaran a alcanzar el desarrollo correcto del talento humano, a medida que se implemente nuevos marcos legales y se logre la coordinación eficaz entre gubernamentales.

<p>estrellas en Lima y Huánuco.</p>		<p>Los objetivos conllevaron a: Identificar las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio. Definir las acciones de mejora para una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio. Evaluar la percepción de los empleados ante las políticas de desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio. Desarrollar una propuesta para elaborar una propuesta de política de desarrollo del talento humano en los casos de estudio.</p> <p>La metodología presento una investigación cuaxiexperimental, diseño no experimental de corte transversal correlacional y enfoque cualitativo.</p>
<p>Estudio de métodos de selección de personal utilizada en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias.</p>	<p>Espriella y Peña (2011).</p>	<p>En las empresas el proceso de selección debe ser armónico y dinámico, con la finalidad de adquirir el perfil indicado, acorde con las necesidades del puesto. Siendo valioso para la estructura y organización de la empresa; garantizando un mejor desempeño laboral y cumplimiento de objetivos y metas. El sector hotelero en Cartagena, se ha convertido en factor clave de desarrollo social (fuente de empleo), beneficiando a todos los actores involucrados en las operaciones del sector. Los objetivos conllevan a consolidar procesos de selección. La metodología fue tipo exploratorio y método de análisis. Se utilizaron como instrumentos (encuestas y entrevista).</p> <p>Su aporte es significativo, para identificar perfiles idóneos en las vacantes requeridas en el desempeño laboral, beneficiando la productividad, competitividad y sentido de pertenencia, en un clima organizacional dinámico y propicio.</p>
<p>Diagnóstico del sector hotelero en Villavicencio.</p>	<p>Karolinne Macías, Ángela González y Marly Ceballos (2016).</p>	<p>La problemática establece o requiere un mayor desempeño a nivel del servicio para fidelizar clientes. Los objetivos conducen a hacer un análisis situacional del sector e identificar potencialidades y oportunidades de mejoramiento, como estrategia de desarrollo del sector. La metodología presentó un enfoque cualitativo – cuantitativo e investigación exploratoria. Las conclusiones, indican generar empleo y productividad en el sector, activar la inversión y dinamizar la economía, y vincular personal idóneo para promocionar el turismo.</p>

Fuente: (Los autores, 2020).

4.2 Marco Teórico

Según (Alles, 2003), la relación del proceso de personal por competencias, en cualquier nivel dentro de la empresa, es relativamente flexible y tiene en cuenta, seleccionar a la persona más idónea, respecto al puesto a ocupar. Por tanto, el propósito es incorporar talentos y competencias, necesarios para garantizar el éxito en el puesto de trabajo, generando una interacción que facilite actuar como un efecto multiplicador; seleccionando personas con capacidades acorde con las necesidades de la empresa y generando un entorno organizativo que cree valor profesional y motive a los empleados a aportar y a continuar con buenas prácticas, desarrollando conocimientos y desempeño exitoso. Al igual (Alles, 2011. p.26), señala, que para ocupar una posición le requiere una mezcla de proporción de conocimientos y competencias; además de complementarios de capacidades orientados en los siguientes planos (conocimientos, destrezas y competencias). Donde estas sean evaluadas y establezcan conexión laboral en equipo, que permitan adaptarle al cambio flexibilidad, aprendizaje continuo, autonomía e incluye el rol de la motivación como clave para ayudar a clarificar, generar posibilidades de mejora con mira a mejores logros, poder y sentido de pertenecía, valorar y premiar la gestión del talento humano.

Para (Alles, 2011, p.45), la selección por competencias requiere de conocimiento y competencias, para lograr un mejor y mayor desempeño. Por consiguiente, requiere de competencias conductivas y conocimientos necesarios e imprescindibles de acuerdo con la posición a ocupar, ya que quiere tener dichas competencias, obtendrán mejores resultados y posibilidades de retención. Indica también que las claves de la relación entre área de recursos humanos a la gerencia y colaboradores deben cumplir un rol en la relación por competencias, que permita generar confianza y vencer barreras que las personas poseen y que impliquen planes futuros o posición a cubrir. La definición del perfil es la base del proceso de selección. La selección de candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto. Por lo tanto, deben definirse todos los requisitos que la función plantea: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las

etapas posteriores del proceso de selección. Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, deberá definir cuáles son las competencias requeridas para el puesto.

Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente. En todo proceso "complicado" es más difícil la búsqueda propiamente dicha que la posterior selección. Si aporta de un buen "reclutamiento" la selección será, luego, sencilla.

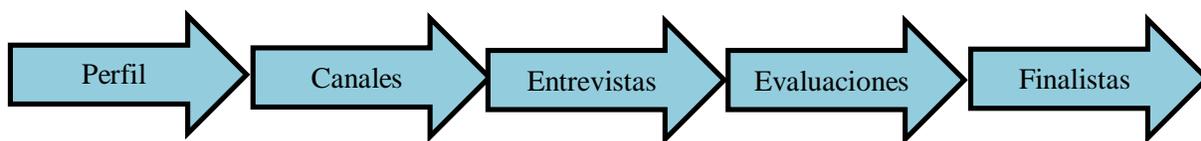


Figura 1. Identificar pasos y precisar tiempos aproximados.
Fuente: (Alles, 2006).

Se destaca el aporte de (Alles, 2011), quien afirma que la selección del talento humano, en cualquier nivel dentro de la empresa, requiere la consecución de la mejor persona en relación con el puesto a ocupar e incluye la selección por competencias y que para el caso específico tiene que ver con el sector hotelero categoría tres estrellas, caracterizado por los siguientes aspectos: instalaciones normales, cómodas y confortables, talento humano con dominio del inglés, servicio a las habitaciones, ofrecen un menú de platos de la especialidad del hotel; ofrece al cliente sauna, gimnasio, lavandería, parqueadero privado, internet, confiabilidad, seguridad, empatía, condiciones básicas de limpieza e higiene; áreas de huéspedes y señalización, personal uniformado, cámaras de seguridad, servicio de despertador desde la recepción, entre otras. Indica que la posición de liderazgo, desempeño presenta las siguientes competencias (adaptabilidad al cambio, temple, innovación, justifica, cosmopolitismo, prudencia, desarrollo de personas, dirección de equipos, liderazgo y comunicación).

(Chiavenato, 2002), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado

directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención' del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

(McClellan,1973), afirma que las competencias son características del individuo, generando mayor eficacia en sus actividades y desempeño laboral, lográndose óptimos resultados. Al igual, (Klemp, 1980), conlleva a un mejor desempeño, productividad y competitividad laboral.

En este mismo sentido, (Benavides, 2002), considera que el termino competencia contribuye entender y comprender que tanto el trabajador es competente y capaz de alcanzar las metas establecidas llevar a cabo un desempeño más dinámico y productivo. Es decir, estableciéndose responsabilidades, relaciones interpersonales, poder, autoridad y creatividad.

Según (Marelli, 2000), la gestión de recursos humanos tiene como finalidad proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y dotar de habilidades y aptitudes al individuo para que pueda desarrollarse adecuadamente a sus labores. Indica también que los departamentos de gestión humana en diferentes organizaciones reprograman la dirección del personal, al plantear el recurso humano no como un costo sino como una inversión, al suponer una nueva perspectiva que permita la competitividad, al abandonar el enfoque tradicional, y así evolucionar hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

4.2.1 Caracterización según norma técnica NTSH 006.

Basados en la norma, existen diferentes factores de evaluación para la categorización de hoteles de tres estrellas, en la cual basamos nuestra investigación y en ellos se encuentran los siguientes criterios:

a) *Requisitos de personal:*

- Establece y documenta todos los perfiles requeridos para servicio al cliente
- Establece programas de entrenamiento y capacitación de todo el personal, relacionado con todas las actividades del establecimiento.

b) *Evaluación del servicio y acciones correctivas:*

c) *Evaluación del servicio por parte del cliente:*

- Dispone de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con relación al servicio recibido
- Estructura de evaluación conforme a sus políticas
- Cuenta con indicadores de satisfacción al cliente

4.2.2 Servicios en el Sector Hotelero.

Para el sector hotelero la evaluación del servicio es elemento clave en las evaluaciones del turista. Es más, el turista evalúa la calidad del servicio basado en las percepciones que tiene de la capacidad profesional de las personas que lo atendieron por el proceso a través del cual se entregó el servicio y por la calidad del ambiente físico interno y externo donde se entregó el servicio turístico, por tanto, lo hace multidimensionalmente en base a varios factores relevantes para el contexto en el que se dan los servicios (Izaguirre, 2014, p. 11).

Con base a las investigaciones de Parasuraman, (Zeithaml y Berry, 1998) y de (Zeithal, Bitner y Gremler 2009), se aborda brevemente las cinco dimensiones de la calidad del servicio hotelero que están integradas en:

- a) Confiabilidad se define como la capacidad para realizar el servicio prometido en forma precisa y segura. Es decir, la empresa turística y hotelera cumple lo prometido, especialmente con las promesas sobre los resultados del servicio y los atributos centrales del servicio.
- b) Sensibilidad o respuesta rápida es la disponibilidad de ayudar rápidamente a los turistas ante una solicitud realizada, una pregunta formulada, un reclamo, una queja o un problema que presenta, así como, proporcionar un servicio y hotelero expeditivo. Por tanto, los procesos de entrega del servicio y los tiempos de respuesta a la solicitud del turista, como el manejo de sus solicitudes deben ser elaborados desde su perspectiva y no de la empresa. Las percepciones de esta dimensión disminuyen cuando al turista le es difícil comunicarse por teléfono con la empresa, ingresar a su website, entre otros.
- c) Seguridad está relacionada con la cortesía y los conocimientos de los empleados y la capacidad de la empresa hotelera y de sus empleados para inspirar en el turista credibilidad y confianza. Esta dimensión de la calidad está relacionada estrechamente con el personal que interactúa con el turista, quién está encargado de formar credibilidad y lealtad entre ellos y los turistas.
- d) Empatía es la atención personalizada al turista, es hacerlos sentir únicos e importantes para la empresa hotelera y que comprende cabalmente sus necesidades y deseos.
- e) Tangibles comprende las instalaciones físicas, el equipo, personal y los materiales de comunicación que utiliza la empresa turística y hotelera. Esta dimensión suele utilizarse para mejorar la imagen empresarial, proporcionar continuidad y enfatizar la calidad del servicio a los turistas. (Izaguirre, 2014, p. 12).

Una de las fuentes que posibilita construir modelos de servicios hoteleros innovadores y a medida del turista, es el inventario documentado de las quejas y el rediseño de los procesos internos basados en las quejas atendidas. El otro requisito para la entrega de

servicios turísticos de calidad es entender e interpretar las demandas de los turistas para que con esta información, los ejecutivos establezcan las políticas de calidad desde la perspectiva del turista y las metas empresariales que les conduzcan a satisfacer mejor las expectativas de los turistas (Zeithal, Bitner y Gremler, 2009, p. 283).

4.2.3 Rol de los Empleados en la Prestación del Servicio Hotelero.

La brecha de la calidad que se origina entre el diseño y los estándares del servicio orientados al turista y la entrega del servicio mismo se da en el ámbito de la empresa hotelera o de restauración. (Ver figura 3). (Izaguirre, 2014, p. 45).

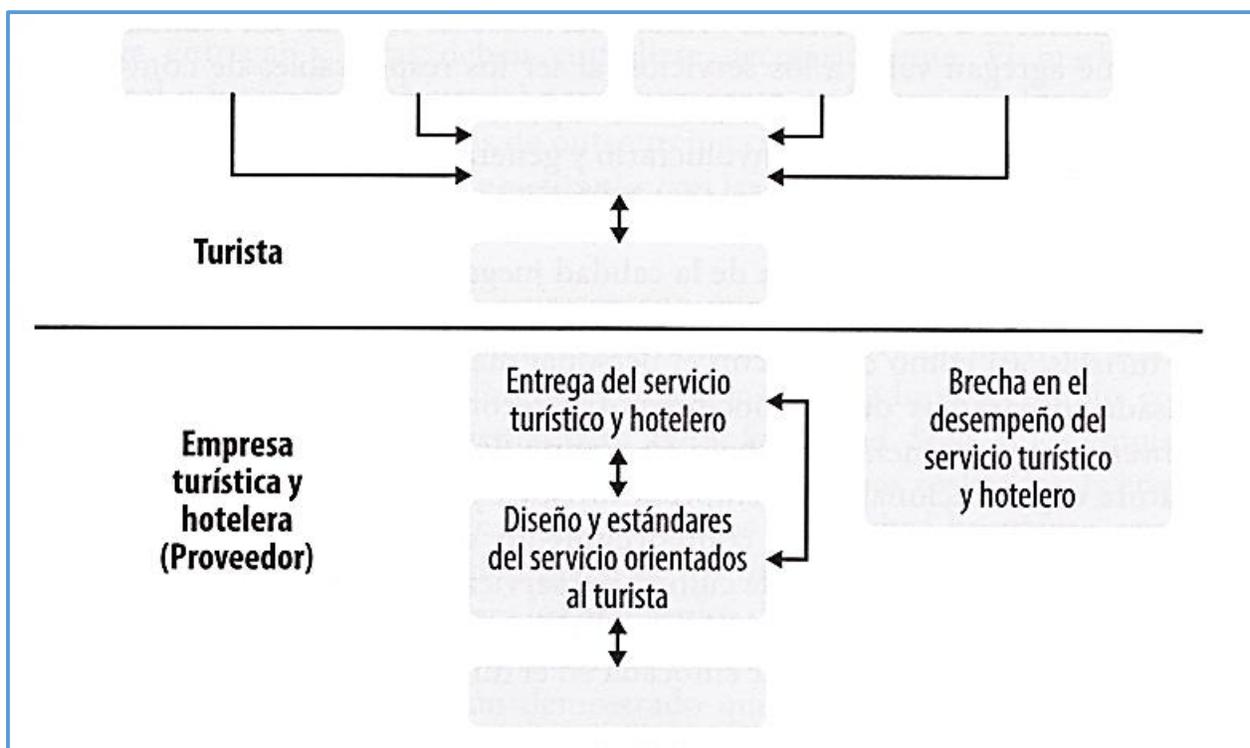


Figura 2. Tercera brecha de la empresa hotelera: La brecha en el desempeño del servicio
Fuente: (Izaguirre, 2014, p. 45 basado en Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009).

Los turistas que no desempeñan su papel adecuadamente en el destino, ponen en riesgo la calidad del servicio al no seguir las instrucciones dadas y al molestar a los otros turistas que si cumplen con las recomendaciones impartidas. Así mismo, incrementan esta

brecha los intermediarios que no entregan un servicio de calidad ni cumplen a cabalidad las metas de la empresa hotelera (Izaguirre, 2014, p. 45).

Los expertos en servicios consideran la inversión en el personal como el factor clave de éxito para las empresas de servicios, dado que son ellos los responsables de satisfacer a los turistas y de construir relaciones con ellos que finalmente logran fidelizar al turista (Zeithal, Bitner y Gremler, 2009, p. 346). Además, de ser los que entienden e interpretan las necesidades y deseos de los turistas en cada contacto con ellos, en los llamados momentos de la verdad (Carlzon, 1991, p. 11). Es más, se debe tener muy claro que los servicios son dados por seres humanos y por tanto, la excelencia de los servicios y la satisfacción plena de los turistas depende de las relaciones entre las personas (Beckwith, 1998, p. 153).

Por consiguiente, al ser los empleados los que dan o ejecutan el servicio, su papel para evitar o disminuir la brecha del desempeño es fundamental. De allí, la importancia de mantenerlos capacitados, comprometidos y motivados para que puedan brindar un servicio de calidad. Sólo, empleados satisfechos y motivados podrán satisfacer a los turistas al brindar servicios de calidad. En realidad, son los únicos que agregan valor a los servicios, al ser los responsables de convertir una experiencia en agradable satisfaciendo las expectativas del turista, o convertirla en una experiencia inolvidable al involucrarlo y generar recuerdos inolvidables con su actuación espontánea (Ford y Heaton, 2001, p. 175).

Esta cultura hacia el servicio de calidad, que se desarrolla en el transcurrir de los años, demanda que la empresa turística y hotelera tenga líderes que demuestren en cada momento, no con disposiciones u orientaciones sino con su ejemplo y sus valores personales puesto en práctica cotidianamente, su pasión por la calidad del servicio, sin olvidar que el turista es parte importante del servicio que conjuntamente con el personal de contacto y los aspectos tangibles conforman lo que se denomina servucción (Chias, 2005, p.147).

Así mismo, para el éxito de las empresas hoteleras que son empresas de servicios, las personas de contacto directo con los turistas, así como los empleados que se encuentran por detrás de ellos dando soporte para que el servicio sea de calidad, son fundamentales. Sin

embargo, el elemento clave son los empleados de contacto directo con los turistas dado que ellos, como lo aseveran (Zeithal, Bitner y Gremler 2009, p.349), son el servicio mismo, son la empresa a los ojos del turista, son la marca y son los comercializadores, además de realizar funciones de marketing.

4.2.4 Ciclo de servicio Hotelero.

Durante el ciclo de servicio se observan las diferentes etapas por la que pasa el cliente, durante la obtención de servicios en el hotel, en cada una de ellas tendrá contacto con los diferentes representantes del establecimiento. Durante estos momentos de verdad se reconocerá las cualidades inherentes a los trabajadores en la prestación del servicio.

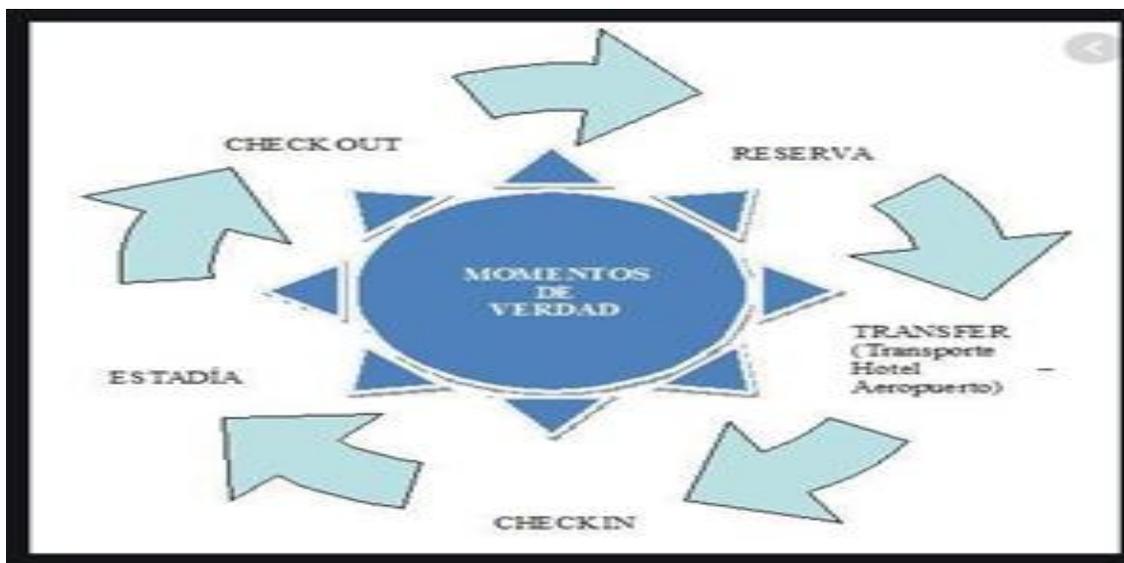


Figura 2. Gestión eficaz del front desk: Momentos de verdad y ciclos del servicio hotelero (31 de enero 2009)

- a) *La reserva:* Esta es la primera etapa del cliente, en donde el periodo es muy sensible, ya que durante periodo se puede o no concretar una venta.
- b) *Transfer:* este es un servicio que se presta ya muy poco a los clientes, el cual consistía en recogerlos en las terminales y aeropuertos.
- c) *Chekin In:* Este el proceso de registro y el alojamiento del cliente en el hotel, en ella la recepción debe conocer muy bien el proceso.

- d) *Estadía*: Comprende las actividades que el cliente realiza dentro del hotel durante su permanecía en las instalaciones.
- e) *Check Out*: Es el fin del proceso de estadía del cliente, en el se vera el estado cuenta y su posterior cancelación

4.2.5 Momento de Verdad.

Nos referencian a los momentos donde el cliente tiene contacto directo o indirecto con los trabajadores del hotel, y damos la oportunidad al cliente de realizar una imagen positiva o negativa del servicio que recibe.

Podemos resaltar que cada uno de los aspectos, pueden ser de forma tangible o intangible del sitio donde se realiza el contacto y definitivamente el factor humano influye en una buena o mala impresión. Adicionalmente el talento humano deberá tener claro que la lealtad de un cliente muy variable.

- a) *Momento de verdad buenos*: Momentos en los cuales el cliente recibe por parte del personal del hotel, un trato cálido, afectuoso, cortés, profesional y rápido.
- b) *Momento de verdad malos*: Es cuando el cliente recibe de parte de personal del hotel, una respuesta negativa a sus requerimientos de servicio, atendido por personal apático al servicio, nada cordial, distante y frío

4.3 Marco Conceptual

Administración de Recursos Humanos: tiene referencia a la estructura de mandos en el desarrollo de funciones, responsabilidades, autoridad; aplica evaluación del desempeño, promoción, formación, valora puestos, recomienda y formula políticas, implementa incentivos, control, dirección y supervisión de actividades y trámites administrativos (Interconsulting Bureau S.L., 2015, p. 45).

Análisis externo: enmarca como diagnóstico del entorno de la organización ayudar a obtener mejor comprensión del contexto en el que se toman decisiones del talento humano. Considera aspectos tales como: condiciones laborales, incidencia del Estado, situación del sector, nivel de innovación tecnológica y sistema de formación (Pareda, 2013, p. 102).

Análisis Interno: contribuye y participa a nivel interno de la organización, teniendo en cuenta la planificación estratégica, sistema de inversiones, sistematización de procesos y puestos de trabajo, cultura organizativa, competencia y motivación del talento humano, rotación del personal, ascensos y motivación, incentivos, entre otros (Recio, 1996, p. 103).

Competencias: hace alusión a las características de personalidad, comportamientos, que ayudan a un mejor desempeño en el puesto laboral. Dichas competencias indican (adaptabilidad al cambio, flexibilidad, autonomía, aprendizaje continuo, autodirección orientada al valor y auto control (Alles, 2011, p. 45).

Comunicación: proceso mediante el cual un agente emisor trasmite información a un receptor y este entiende claramente el mensaje recibido. En este sentido, intervienen los siguientes elementos: agente emisor, canal de comunicación, mensaje que se trasmite y agente receptor (Serna, 2007, p. 161).

Entrevista de selección: candidato que pasa bien las pruebas, se encuentra en posición de aplicársele otra, para verificar la información obtenida hasta el momento y reunir datos no calificado en el proceso anterior (Galeano, 2017, p. 67).

Motivación: contribuye al grado de compromiso del individuo. Es decir, motivar al talento humano, con el propósito de producir los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, aumentando la productividad y bienestar de los trabajadores (Bolívar, 2018, p. 143).

Personal competente: individuo que sabe actuar de manera adecuada, siendo capaz de realizar diversas actividades, acorde con criterios deseados. Presenta variables tales como: conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes (Arroyo, 2012, p. 39).

Promoción: conjunto de actuaciones integradas dentro de un plan de marketing que sirven para alcanzar objetivos específicos mediante estímulos limitados en el tiempo, espacio y cuyos destinatarios serán los clientes e intermediarios, entre otros (Cabarcas, 2011, p. 206).

Reclutamiento y selección: función como proceso de consecución del número y calidad apropiada de personal que requiere la empresa; el control sobre la efectividad de esta actividad se mide tanto por la aceptación de la organización respecto al nuevo colaborador, como por la satisfacción y aceptación de este respecto a la empresa o sector (Anzola, 2014, p. 37).

Relaciones laborales: permite prever, resolver conflictos laborales, asesorar y aplicar normas, participar en actividades de negociación, fomenta y estimular relaciones y contactos con organismos que tienen injerencias laborales, entre otras (Interconsulting Bureau S.L., 2015, p. 147).

Sector hotelero: unidades productivas de servicios de alojamiento, entre los que se pueden mencionar (hotel, hostel, pensión y motel), situada en un mismo emplazamiento territorial y en la que trabajan una o más personas por cuenta de la misma empresa (Cabarcas, 2011, p. 11).

Selección: conlleva a ser la fase que implica unos procedimientos que agregan complejidad a la decisión de contratar, consistente en una serie de pasos específicos que se utilizan para adquirir o decir los aspirantes que se contratarán; se inicia por la solicitud del personal interesado y finaliza cuando se toma la decisión de contratar el perfil indicado para el puesto o vacante (García, 2018, p. 141).

Trabajo en equipo: consiste en un desempeño, donde la comunicación establece colaboración, compromiso, consenso y confianza, se desarrollan fortalezas que logran una mayor efectividad y consolidación de equipo, construyendo atributos y compromisos que genera productividad y competitividad en el desempeño de funciones (Arroyo, 2012, p. 192).

Turista: individuo que se traslada desde un lugar (domicilio) permanente, con el objeto de participar en una o varias de las actividades turísticas (Acerenza, 2017, p. 255).

5. Metodología

5.1 Enfoque de Investigación

En la investigación se aplicó un enfoque mixto; lo cual fueron determinantes para dar solución al problema observado y objetivos propuestos. En este sentido, el enfoque cualitativo, permitió indagar situaciones o fenómenos respecto al sector hotelero, logrando intentar dar sentido o interpretarlos; el uso y recolección de información mediante entrevista obteniéndose datos acerca de la realidad social y empresarial, con miras a establecer el diseño de un modelo de selección por competencias para tan importante sector de la economía local (Vasilachis de Gialdino, 2006, p. 25). Es decir, dicho autor plantea que el enfoque mixto contribuye o permite lograr una perspectiva amplia del fenómeno de estudio, producen datos valiosos, mayor solidez y análisis, así mismo, una mejor exploración y explotación de los datos generando mayor posibilidad de tener éxito al presentar los resultados.

El enfoque cuantitativo, permitió el uso y aplicación de los instrumentos cuestionario (escala de Likert) y encuesta, con el objeto de obtener la recolección de datos, que pasaron al análisis, clasificación, ordenación y deducir conclusiones válidas para tomar decisiones razonables (García, 2015, p. 99).

5.2 Tipo de Investigación

El tipo correspondió al exploratorio – descriptivo, donde el exploratorio, suministró conocimientos parciales y generales que aproximaron a la solución del problema identificado. Lo descriptivo permitió suministrar descripciones, características, fenómenos acordes con la realidad del sector hotelero. Es decir, rasos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio (Bermúdez y Rodríguez, 2013, p. 35).

5.3 Población y Muestra

5.3.1 Población.

La población objeto de estudio fue seis (6) empresas la perteneciente al sector hotelero categoría tres estrellas de la ciudad de Villavicencio, Meta; entre las que se pueden mencionar: hotel Cinaruco Caney, Campestre Hacienda San José, Campestre La Herradura, Campestre Lago Heliconias, Hotel los Caballos y Vanguardia Real.

5.3.2 Muestra.

La muestra correspondió a los seis hoteles mencionados en la población, quienes se encuentran en las categorías tres estrellas en la ciudad de Villavicencio.

5.4 Técnicas de Recolección de Datos

5.4.1 Fuentes Primarias.

La presente investigación tuvo como fuentes de información primaria la recolección de datos directamente del personal en el sector hotelero con categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio, Meta. Utilizando para ello encuestas y entrevista.

5.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias para la recolección de información se realizaron por medio de libros, revista, antecedentes e internet.

6. Resultados

6.1 Establecer la diferencia en el sistema tradicional de contratación y proceso de selección del personal por competencias laborales.

Tabla 2

Diferencias proceso de selección por competencias y sistema tradicional.

Selección por competencias	Sistema tradicional
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de análisis. ● Habilidad para aprender o para crear. ● Apoyo logístico. ● Trabajo en equipo. ● Habilidades estratégicas para atención al cliente. ● Destrezas en el trato con los demás. ● Enfrentar clientes difíciles. ● Definir estrategias que debe emplearse para el futuro. ● Aumenta las estrategias de entrenamiento, capacitación, rotación de personal, intercambio de experiencias, apoyo personalizado. ● Encontrar los mejores candidatos para el cargo requerido. ● Lograr equipos multidisciplinarios y valiosos. ● Buscar constantemente aprender y crecer. ● Es dinámico y armónico. ● Es flexible. ● Relaciones en red. ● Orientada hacia generar competencias. ● Evaluación cuantitativa y cualitativa. ● Retribución por desempeño. ● Promoción mediante diferentes actividades. ● Se lleva a cabo evaluación de desempeño. ● Establecimiento de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selección por recomendación. ● Selección empírica. ● Aprende hacer caso. ● Es inflexible. ● Las relaciones son jerárquicas. ● Está orientada al personal. ● Enfocada al mando y poder gerencial. ● Cumplir con las tareas. ● Evaluación cuantitativa. ● Desempeño por tareas. ● Solo presta atención en la experiencia. ● Selección por amistad. ● No puede ser un empleado potencial. ● Se desperdicia el talento de las personas. ● Se usa la intuición. ● Trabajo individual. ● No participa en el grupo. ● No hay mayores beneficios. ● No existe evaluación de desempeño. ● Escasa comunicación e información. ● Desconocimiento de principios corporativos. ● Sistema de selección permisivo. ● No hay procesos de inducción. ● No se programa ni planifica capacitación y desarrollo. ● Escasa motivación a los colaboradores. ● Concentración de funciones en los directivos. ● Alta rotación de personal. ● Ausencia de indicadores.

Fuente: (Los autores, 2019).

6.2 Identificar la Gestión de Selección de Personal por Competencias, en el Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio.

6.2.1 Encuesta a colaboradores del sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio.

La presente encuesta está dirigida a los colaboradores que conforman los hoteles categoría tres estrellas de la ciudad de Villavicencio; tomándose muestras de 24 trabajadores; es decir 4 por cada hotel a criterio de los autores. La encuesta contiene (11) preguntas de tipo cerrado. También se aplicó encuesta a 18 clientes; estableciéndose para ello 7 preguntas de tipo cerrado. Incluye entrevista a un administrador del sector hotelero categoría tres estrellas, de la ciudad de Villavicencio. (ver apéndice A,B,C)

6.2.2 Análisis e interpretación encuestas a Colaboradores del Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio.

1 ¿Cree usted que las pruebas aplicadas en el proceso de selección por competencias, brinda la información pertinente?

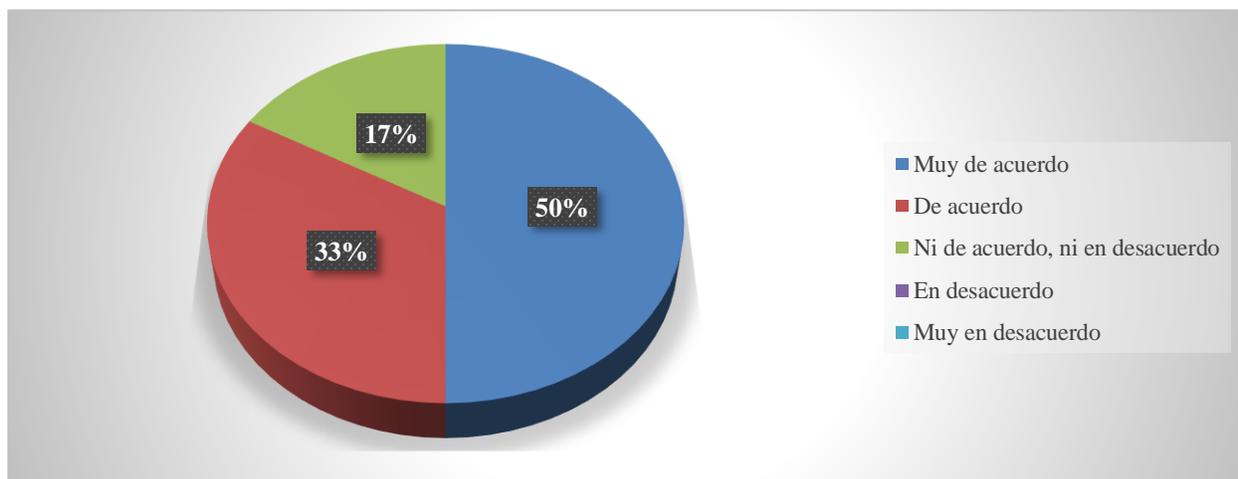


Figura 3. ¿Cree usted que las pruebas aplicadas en el proceso de selección por competencias, brinda la información pertinente?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los encuestados manifiestan: muy de acuerdo, el 50%; de acuerdo, el 33%; ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 17%. La figura permite observar las opiniones respecto a la aplicación de pruebas; estableciéndose que las técnicas deciden cuales participan, áreas del puesto a ocupar, técnicas requeridas como tendencia más efectiva para llevar a cabo (profesionales, psicológicas, físicas, de conocimientos, ejercicios de integración grupal y juegos de simulación, entre otras). Establecer quien las aplica, cuándo, dónde, comprobación de datos, información pertinente y evaluación.

2. En el proceso de entrevista se les informa adecuadamente las funciones concernientes al puesto para el que se está aplicando?

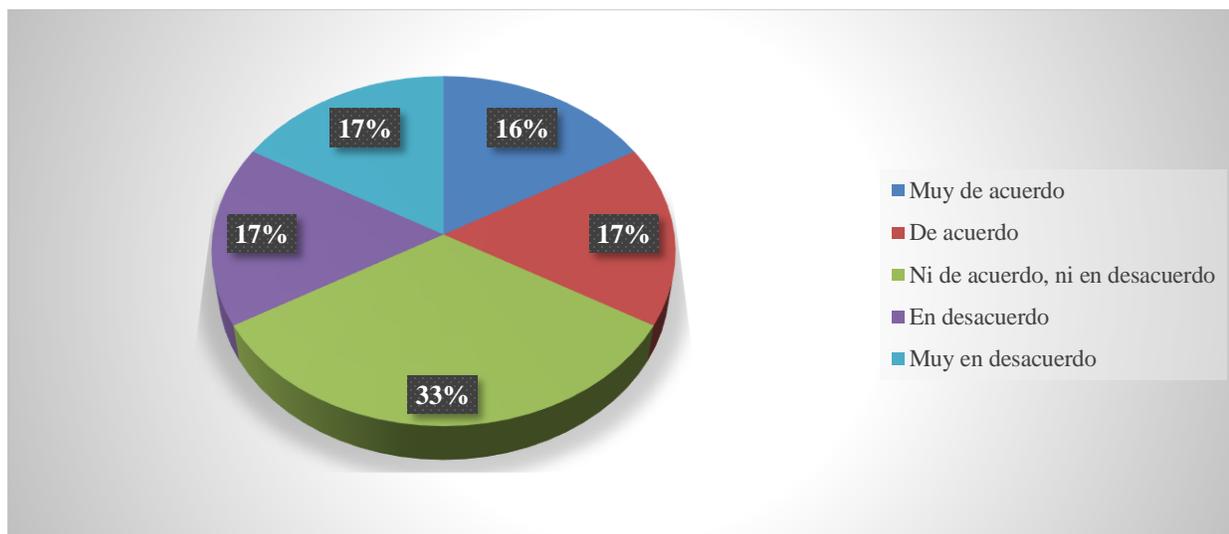


Figura 4. ¿En el proceso de entrevista se les informa adecuadamente las funciones concernientes al puesto para el que se está aplicando?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los encuestados expresaron: muy de acuerdo, el 16%; de acuerdo, el 17%; ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33%; en desacuerdo, el 17%; muy en desacuerdo, el 17%. Es importante tomar conciencia que la técnica de selección más utilizada en el medio, a pesar de que su validez científica haya sido cuestionada por problemas de subjetividad. Pues la entrevista es uno de los factores que más influyen en la decisión de aceptación que es un sistema de comunicación entre dos o más estímulos para verificar las reacciones del

entrevistado y establecer las posibles relaciones de causa-efecto y observar su comportamiento frente a diversas situaciones.

3. ¿Considera que posee habilidades y destrezas para el desempeño del cargo asignado?

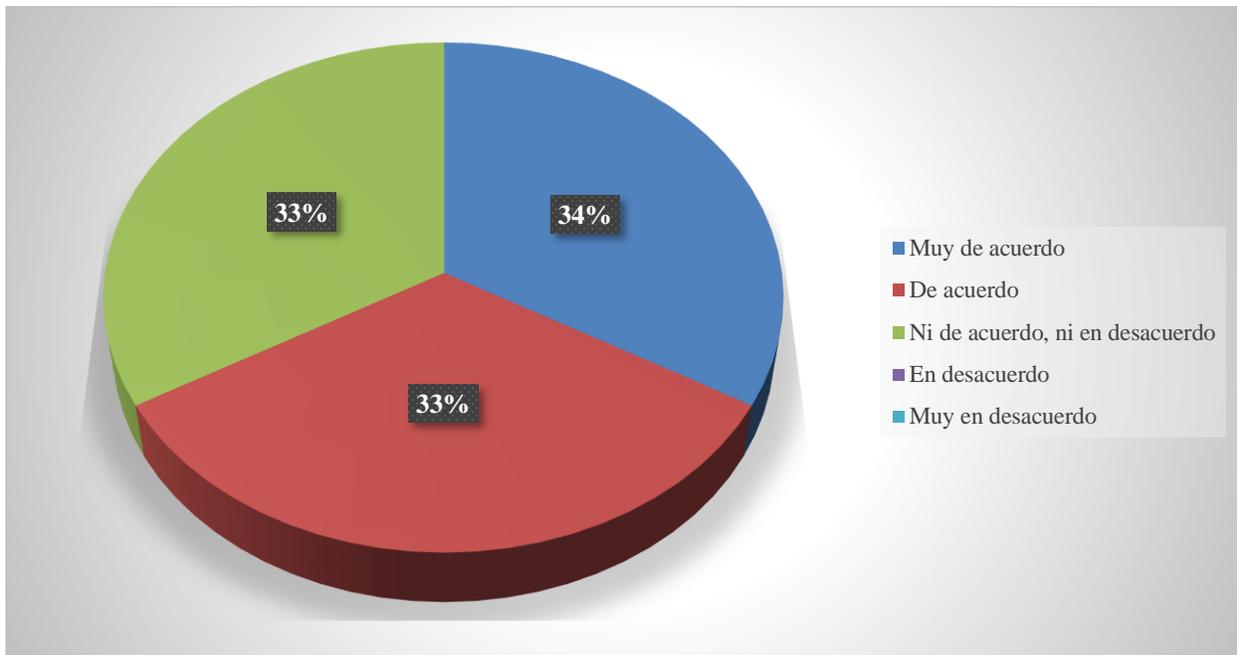


Figura 5. ¿Considera que posee habilidades y destrezas para el desempeño del cargo asignado?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los resultados permiten observar que están muy de acuerdo, el 34%; de acuerdo, el 33%; ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33%. Para la organización es clave que las habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y valores del talento humano; conlleva a generar capacidad de aprendizaje, trabajo, riesgo, toma de decisiones, sentido común, detectar oportunidades, comunicar, motivar, ser persistente, optimismo, disciplina, autoconfianza, ética, responsabilidad, lealtad, adaptabilidad, creer en sí mismo, que puede hacer las cosas, pensar con perspectiva y de forma positiva.

4. ¿Se evidencia fortalezas en el equipo de trabajo?

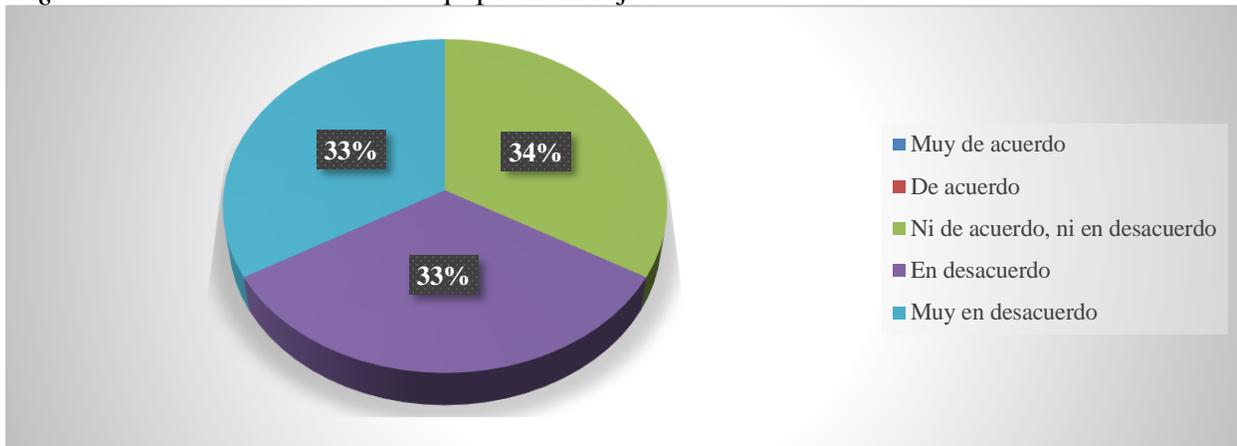


Figura 6. ¿Se evidencia fortalezas en el equipo de trabajo?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: En la anterior figura, puede evidenciarse que los encuestados manifiestan: ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 34%; en desacuerdo, el 33%; muy en desacuerdo, el 33%. Resultados que permiten reflexionar y tomar conciencia sobre el trabajo en equipo, ya que estas habilidades abren caminos para conocer y resolver conflictos, generar ideas, consejos y como ser partícipe de manera más dinámica y armónica en todas las actividades y desempeño de las mismas. Así mismo, contribuye como hacer frente a problemas que se presentan en el grupo, al igual que tratar con los retos éticos que se pueden presentar a nivel del cargo asignado o en general en la empresa.

5. Hace propuestas novedosas y valiosas para mejorar las condiciones en el desempeño laboral?

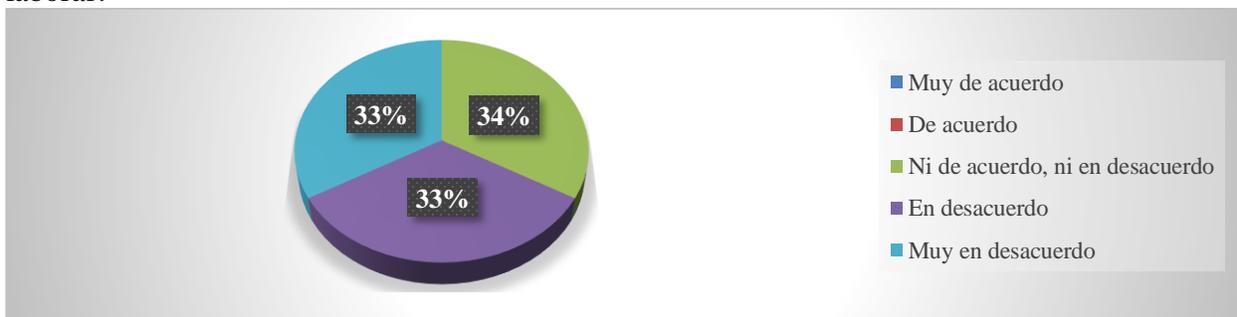


Figura 7. ¿Hace propuestas novedosas y valiosas para mejorar las condiciones en el desempeño laboral?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: En la anterior figura se puede observar que los encuestados respondieron: ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 34%; en desacuerdo, el 33%; muy en desacuerdo, el 33%. En este aspecto, estimular las propuestas e ideas novedosas, desarrollar la creatividad a nivel individual, grupal y empresarial; aspectos que generan resultados como actitud positiva, acciones constructivas, liderazgo, generar valor, disciplina y toma de decisiones adecuadas y estrategias de mejoramiento continuo, que permita garantizar el éxito en el mundo actual de los negocios.

6. ¿La empresa motiva a los colaboradores para lograr mejorar los procesos y desempeños en el trabajo?

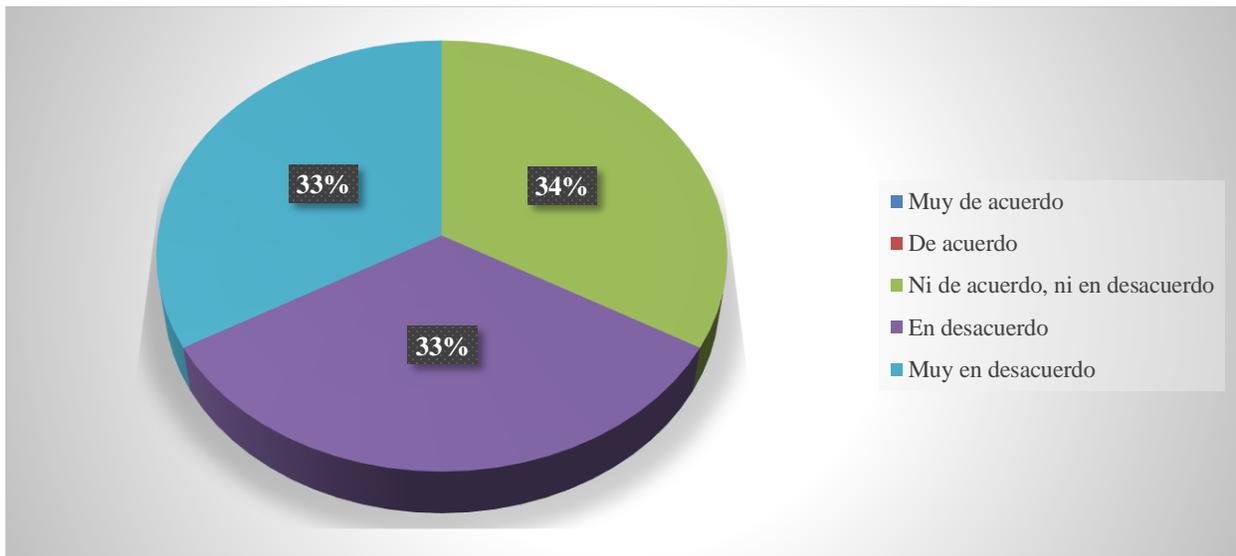


Figura 8. ¿La empresa motiva a los colaboradores para lograr mejorar los procesos y desempeños en el trabajo?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los encuestados manifiestan: ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 34%; en desacuerdo, el 33%; muy en desacuerdo, el 33%. La motivación se ha convertido en la esencia de la gerencia, logrando que el talento humano se sienta bien, satisfecha, mejore la autoestima, se sienta más comprometida y apasionado por lo que hace. Motivar es ayudar a darle a comprender que el colaborador es valioso, de confianza, influye en la productividad y competitividad de la empresa, conlleva a que el trabajador realice sus actividades con

sentido de auto eficiencia, autocontrol y minimice comportamientos y sentimientos de desmotivación e indefensión.

7. ¿La empresa le dio a conocer los aspectos corporativos?

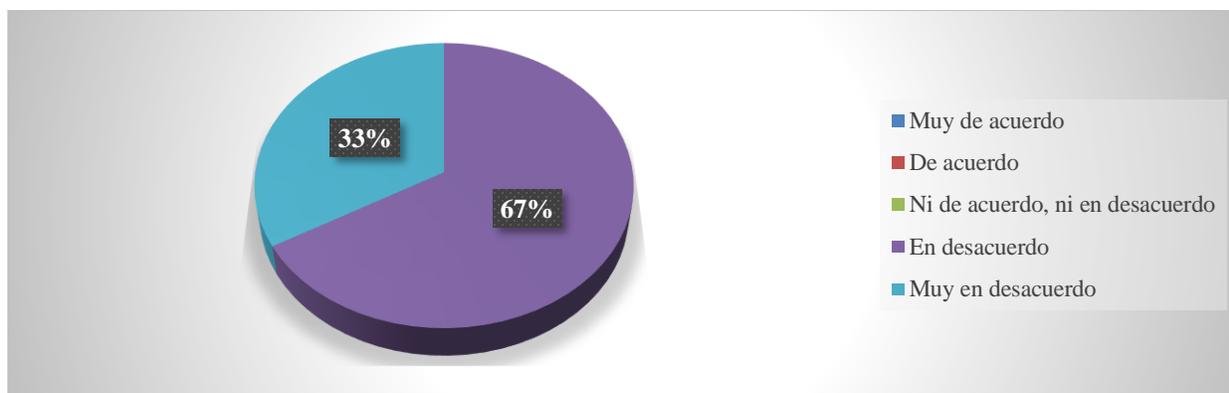


Figura 9. ¿La empresa le dio a conocer los aspectos corporativos?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los encuestados expresaron: en desacuerdo, el 67%; muy en desacuerdo, el 33%. Estos factores son relevantes y deben ser prioridad de la gerencia o directivos, darlos a conocer por todos sus colaboradores, si se tiene en cuenta que los principios corporativos en el contexto del direccionamiento estratégico contribuyen a crecer y generar utilidades para la empresa; pues cuando se conoce la misión, se podrá identificar quienes son los clientes, responsabilidades, productos o servicios, deberes y derechos, entre otros.

8. Cree usted que el personal cumple con las competencias laborales?

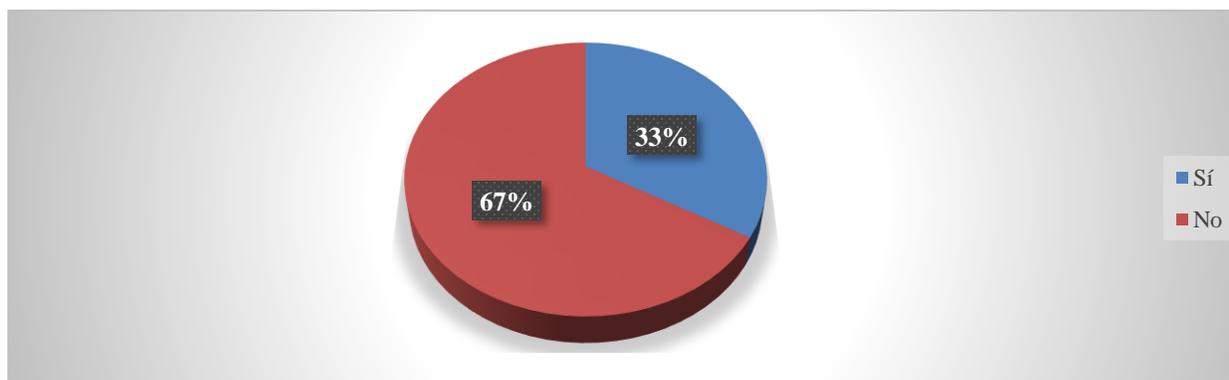


Figura 10. ¿Cree usted que el personal cumple con las competencias laborales?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: los encuestados expresan que si el (33%), y no lo consideran el (67%). Permite establecer que la falta del manual de funciones, el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción juega un papel de relevancia, para que los colaboradores, generen mayores competencias laborales, a partir del conocimiento previo, de sus funciones, experiencia y actitudes laborales.

9. ¿Tiene usted conocimiento claro en qué consisten los procesos de selección de personal por competencia?

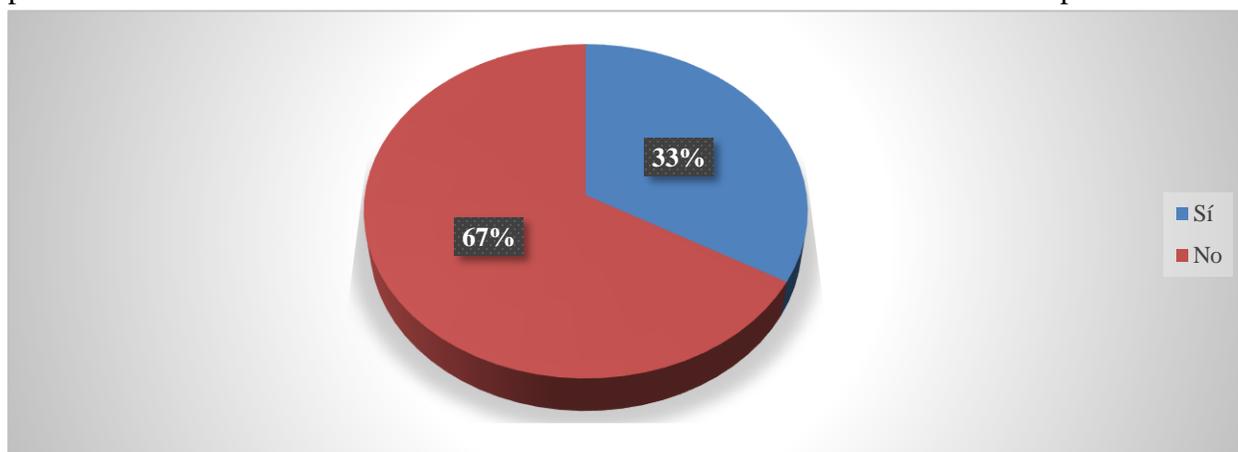


Figura 11. ¿Tiene usted conocimiento claro en qué consisten los procesos de selección de personal por competencia?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: solo el (33%) manifiesta tener claro en que consiste los procesos de selección por competencias; y el (67%) no lo posee. Significa la importancia que tiene este proyecto; la cual permitirá dar a conocer que dicho proceso define las competencias, el desempeño, la motivación, comportamiento y por ende selección por competencias: Así mismo, observar las dificultades en la selección de personas, el rol que debe asumir el área de recursos humanos.

10. ¿Conoce usted, los principios básicos del trabajo en equipo y su importancia?

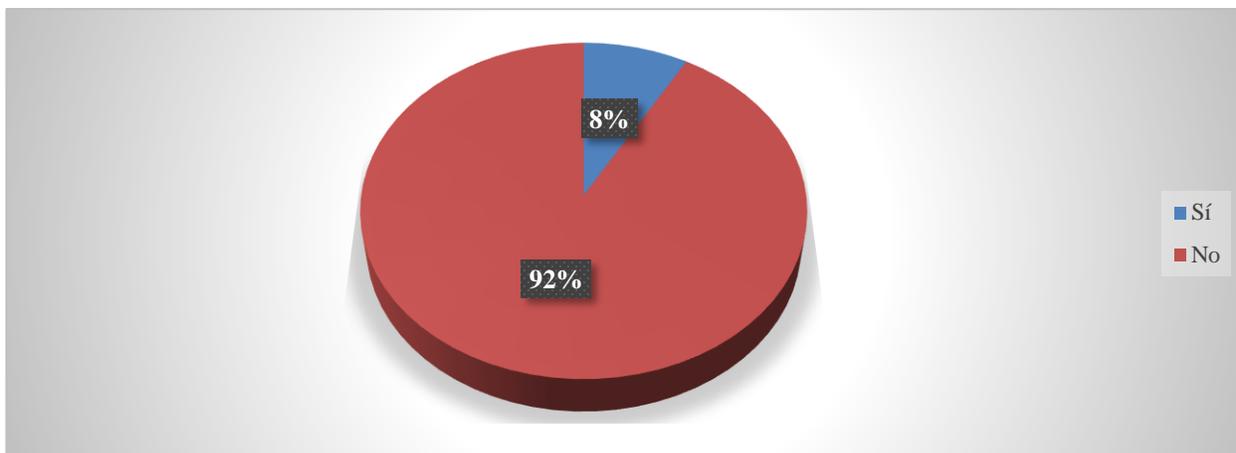


Figura 12. ¿Conoce usted, los principios básicos del trabajo en equipo y su importancia?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: se evidencia que el (8%), conoce y el (92%), no posee conocimiento de los principios básicos del trabajo en equipo y su importancia. En este sentido, e debe tener en cuenta que el trabajo en equipo s clave para mejorar los servicios, ser más productivo y competitivo, mayor confianza, relaciones interpersonales, generación de ideas, creatividad e innovación; beneficiando a todas las partes de integres encada una las necesidades o requerimientos exigidos por el visitante o cliente del sector hotelero.

11. ¿Tiene conocimiento de las fases del proceso de selección por competencias?

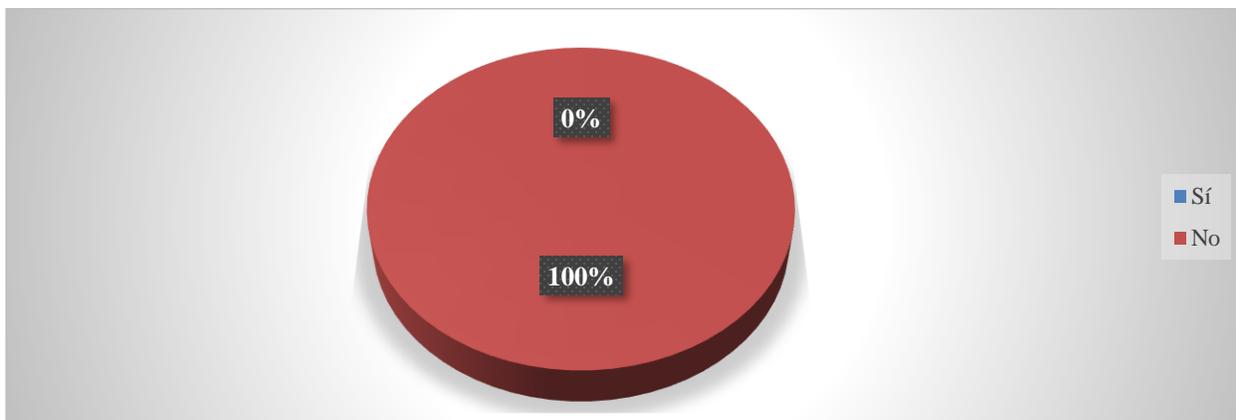


Figura 13. ¿Tiene conocimiento de las fases del proceso de selección por competencias?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: el (100%) expresa no tenerlo. Aquí se evidencia la necesidad de tener un diseño de modelo de selección por competencias, que le permita establecer los pasos de una selección de manera más eficaz, describiendo cada uno de los países a seguir, con miras a adquirir el perfil idóneo para el cargo a ocupar.

6.2.3 Encuesta a Clientes del Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio.

1. ¿Considera usted que el hotel cuenta con los servicios básicos?

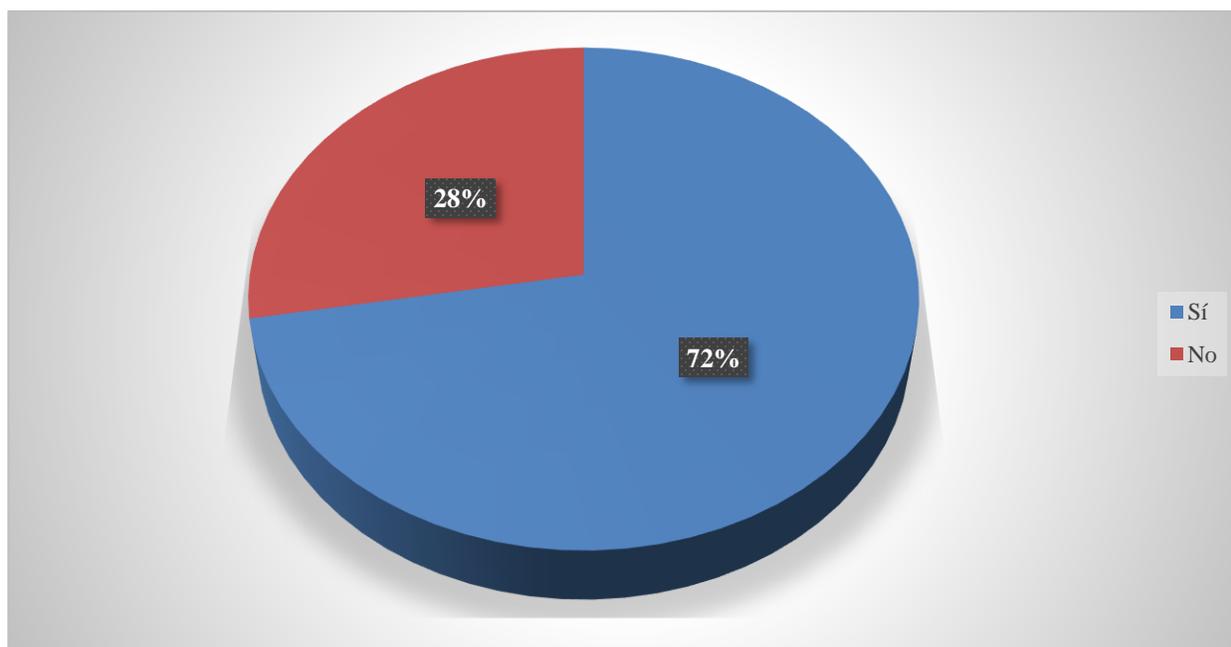


Figura 14. ¿Considera usted que el hotel cuenta con los servicios básicos?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: En relación con la pregunta ¿Considera usted que el hotel cuenta con los servicios básicos? Los encuestados manifiestan: sí, el 72%; no, el 28%. Contar con los servicios en el sector hotelero, permitirá ofertar servicios hoteleros de calidad, generando plena satisfacción de los clientes o turistas, suministrar condiciones de calidad tangibles,

mantenerse en un nivel de servicio óptimos, canales de distribución ágiles y oportunos, estableciendo mezcla comunicacional de marketing productivos, dinámicos y competitivos.

2. ¿Cuánto tiempo promedio se hospeda en el hotel?

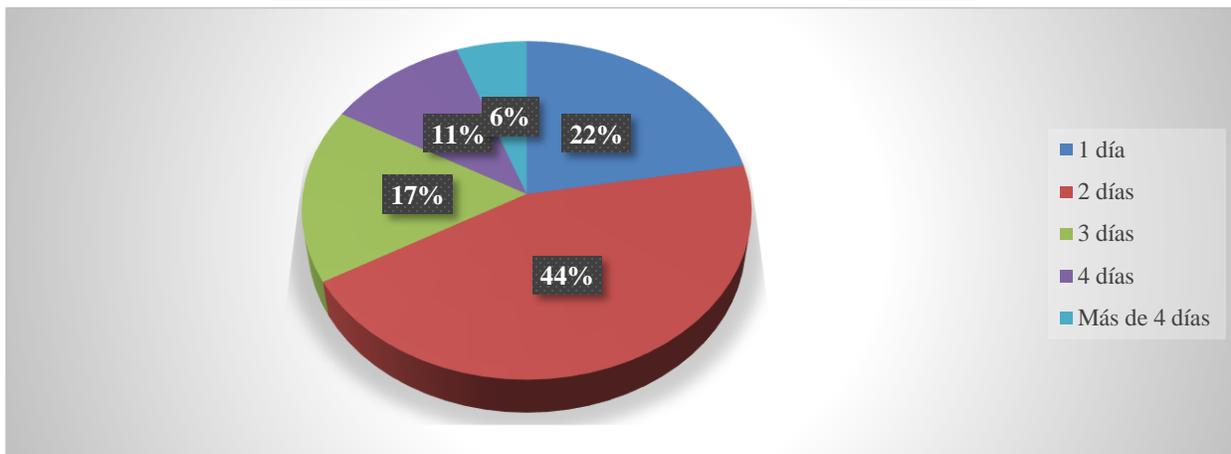


Figura 15. ¿Cuánto tiempo promedio se hospeda en el hotel?
Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los encuestados respondieron: 1 día, el 22%; 2 días, el 44%; 3 días, el 17%; 4 días, el 11%; más de 4 días, el 6%. La permanencia del cliente es señal de satisfacción, complacencia, comodidad, familiaridad, lealtad en los servicios. De ahí, la importancia de fijar precios, comunicación, servicios que influyan en la fidelización y satisfacción del turista o cliente potencial.

3. ¿Califique el precio o costos del hospedaje en el hotel?

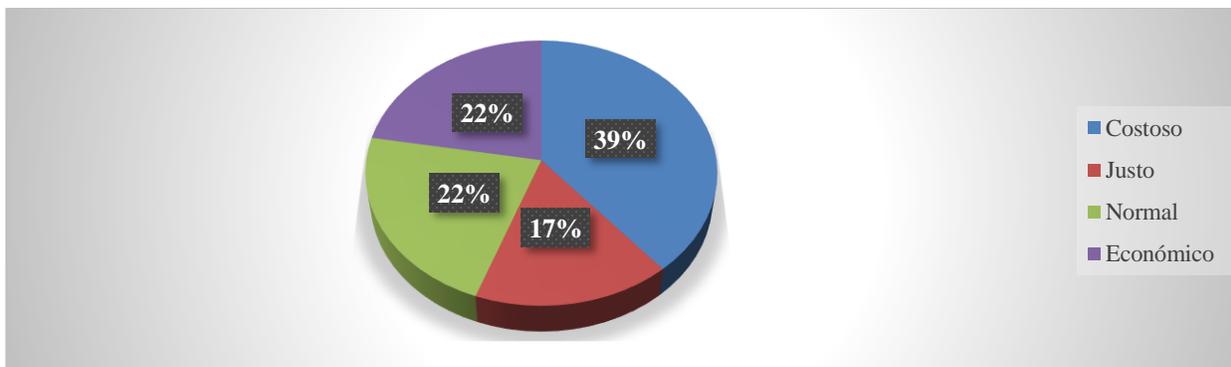


Figura 16. Califique el precio o costos del hospedaje en el hotel.
Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: La figura indica que los encuestados expresaron: costoso, el 39%; justo, el 17%; normal, el 22%; económico, el 22%. El factor precio en los servicios hoteleros juega un papel clave, ya que el cliente tiene en mente su fijación y capacidad de pago y a la vez analiza el de la competencia. De ahí, que se debe fijar precios justos para enfrentar a los competidores y lograr lealtad de clientes potenciales y mantenerse en el mercado. El proceso se convierte en la percepción del cliente basándose en su valor y determinando su permanencia.

4. ¿Sabe usted que es un hotel de categoría tres estrellas?

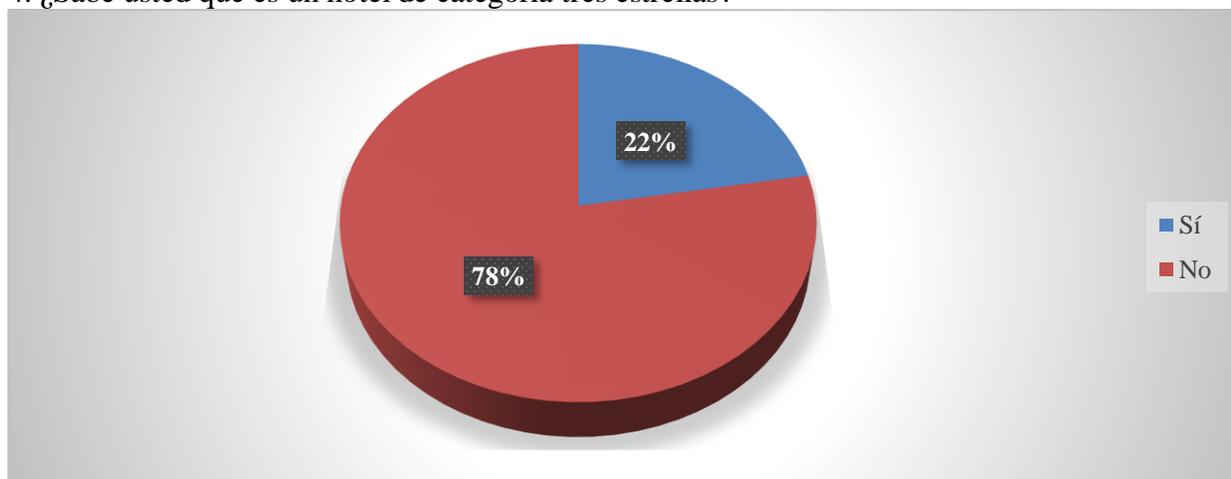


Figura 17. ¿Sabe usted que es un hotel de categoría tres estrellas?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Teniendo en cuenta la pregunta ¿Sabe usted que es un hotel de categoría tres estrellas? Los encuestados manifiestan: los encuestados manifiestan: sí, el 22%; no, el 78%. Cuando se habla de la categoría tres estrellas, se hace referencia a las siguientes características: instalaciones normales, cómodas y confortables, talento humano con dominio del inglés, servicio a las habitaciones, ofrecen un menú de platos de la especialidad del hotel; ofrece al cliente sauna, gimnasio, lavandería, parqueadero privado, internet, confiabilidad, seguridad, empatía, condiciones básicas de limpieza e higiene, áreas de huéspedes y señalización, personal uniformado, cámaras de seguridad, servicio de despertador desde la recepción, entre otras.

5. Qué opina sobre las instalaciones o infraestructura del hotel?

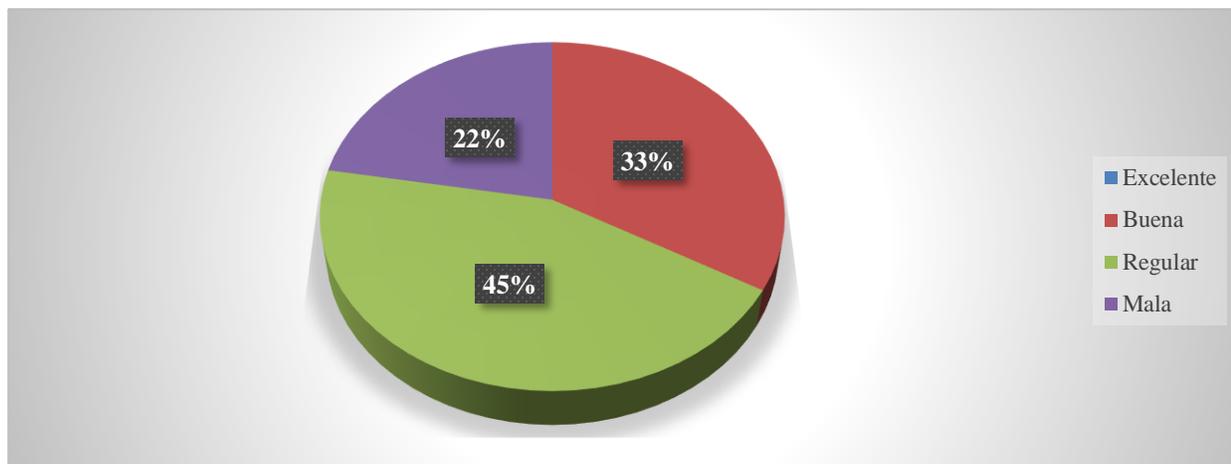


Figura 18. ¿Qué opina sobre las instalaciones o infraestructura del hotel?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: Los encuestados respondieron: buena, el 33%; regular, el 45%; mala, el 22%. Las instalaciones o infraestructuras deben cumplir con las expectativas del cliente o turistas (cómodas, seguras, confortables, amplias, aseo y limpieza impecable, entre otras). Aspectos o condiciones que contribuyen a fidelizar, generar crecimiento, desarrollo, supervivencia y rentabilidad.

6. ¿Recomendaría usted el hotel u hoteles de Villavicencio?

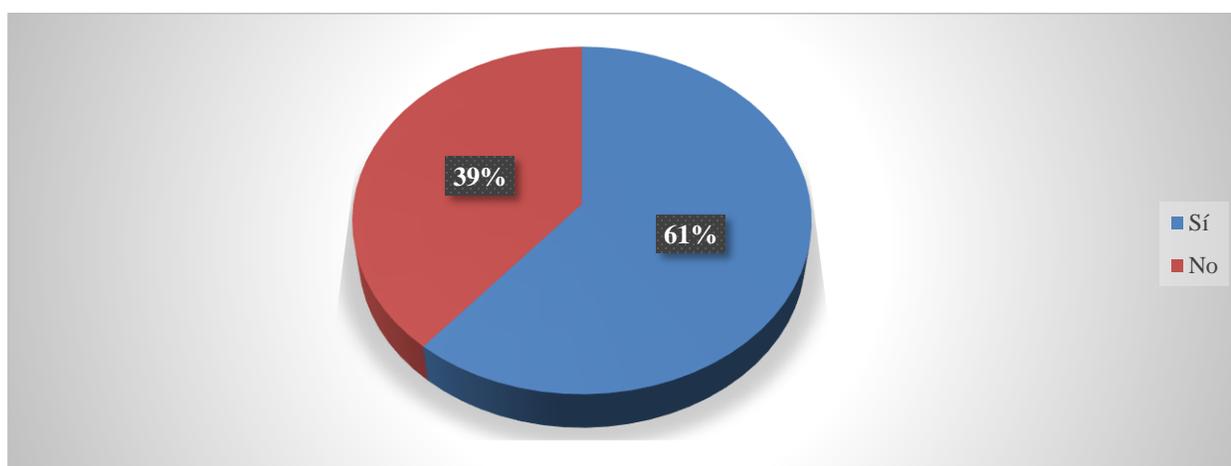


Figura 19. ¿Recomendaría usted el hotel u hoteles de Villavicencio?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: La figura muestra que los encuestados manifiestan: sí, el 61%; no, el 39%. Cuando el servicio, precios, buena comunicación, trato, atención y comodidad, seguridad, mezcla de marketing, se alcanzará brechas de crecimiento, estándares de servicios, desempeño y comunicación efectiva y productiva. Convirtiéndose en variables o dimensiones, mediante la voz a voz, para fidelizar y atraer más clientes.

7. ¿El personal que lo atiende cumple con sus expectativas?

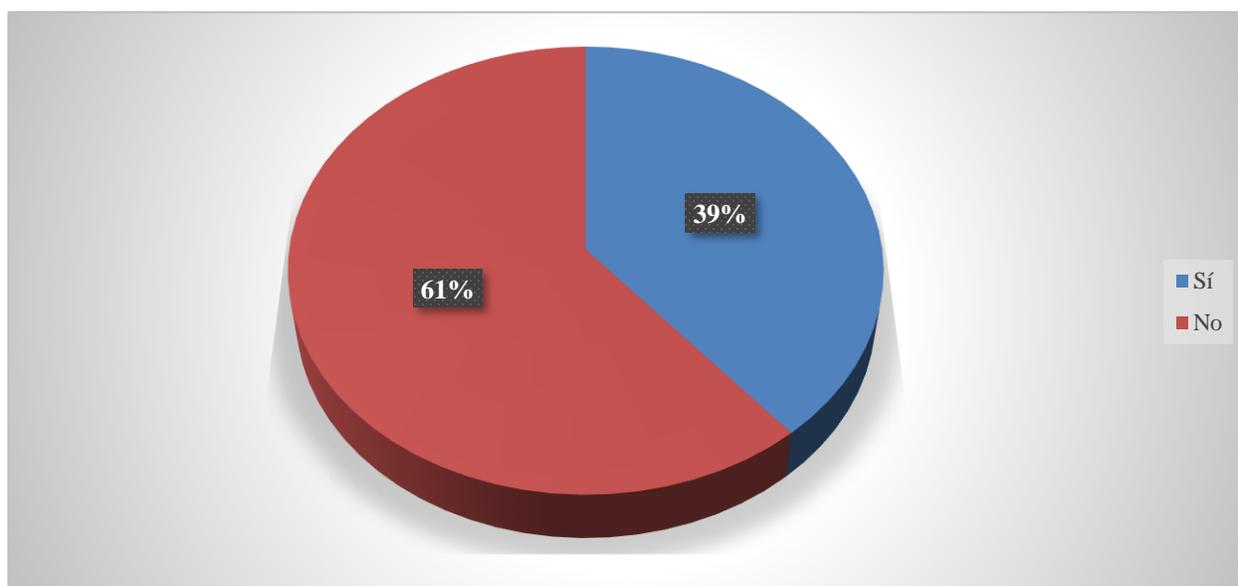


Figura 20. ¿El personal que lo atiende cumple con sus expectativas?

Fuente: (El estudio, 2020).

Análisis: En relación con la pregunta ¿El personal que lo atiende cumple con sus expectativas? Los encuestados manifiestan: sí, el 39%; no, el 61%. Las relaciones de los empleados – clientes, deben contener un trato amigable, sincero, honesto y respetuoso, ser empáticos, generar ambiente acogedor y familiar, establecer valor agregado, con miras a fidelizar el cliente, cumplir las expectativas y necesidades del cliente.

6.3 Describir los Procesos de Selección y los Métodos que Utilizan las Empresas del Sector Hotelero Categoría Tres Estrellas de Villavicencio

En el sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio, tanto la selección como métodos aplicados son empíricos, no poseen un proceso de vinculación propio que les permita llevar a cabo fases básicas, tales como: reclutamiento, selección contratación e inducción.

El proceso actual, se establece por el sistema de recomendación ya sea por personal vinculada actualmente o por terceros, amistad. Situación que limita desde luego obtener el perfil o candidato adecuado para el cargo o puesto requerido. Dicho método no genera confianza, seguridad, mayor productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones.

Dadas las consideraciones anteriormente mencionadas; para que exista un talento humano que cumpla con los requerimientos pertinentes, hace necesario adquirir o contratar personal responsable, productivo, con sentido de pertenencia empresarial, y para ello se debe tener presente los siguientes aspectos: verificación preliminar de las características de los aspirantes en relación con las exigencias del cargo, entrevista inicial, aplicación de pruebas, entrevista final y decisiones acertadas. Pues la mejor adquisición de toda empresa se basa en adquirir el mejor talento humano; con las mayores habilidades, destrezas, creatividad, confianza, valores, experiencia, conocimiento, relación y trabajo en equipo, entre otras.

6.4 Modelo de Selección por Competencias para el Sector Hotelero Categoría Tres

Estrellas de la Ciudad de Villavicencio

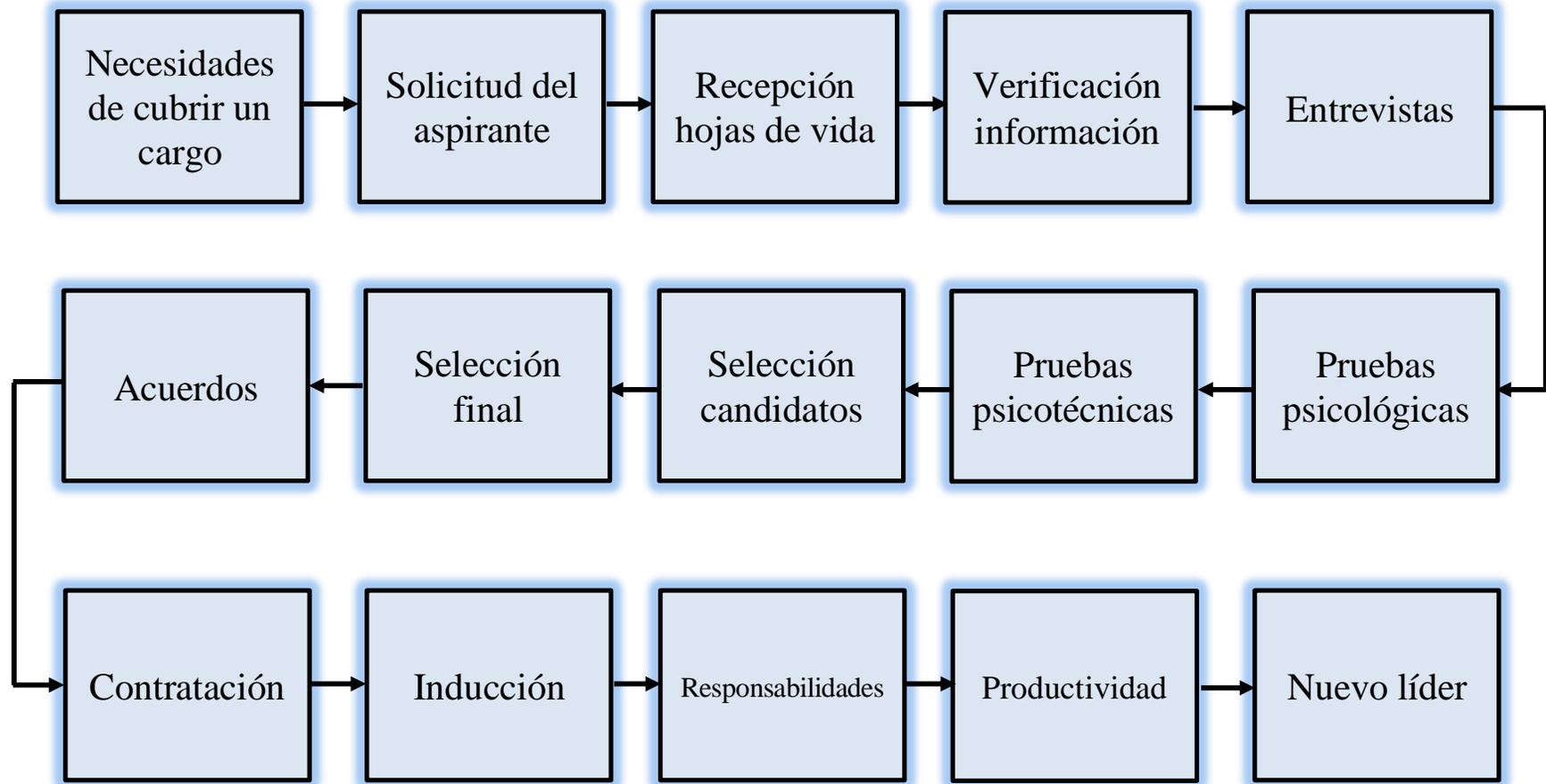


Figura 21. Modelo de selección por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.

Fuente: (Los autores, 2019).

Explicación: El modelo de selección por competencias para el sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio. Se propone para su respectiva implementación como una alternativa de solución práctica donde se describe cada uno de los pasos a seguir y que contienen los siguientes aspectos:

- Necesidades de cubrir un curso: en este aspecto dependería de la línea jerárquica en la empresa.
- Solicitud del aspirante: se inicia u origina en la línea del colaborador que demanda el cargo a ocupar.
- Recepción de hojas de vida: Implica lecturas del currículum vitae: implica lecturas del currículum vitae; la cual contiene (datos personales, perfil, estudios realizados, experiencia laboral, referencias personales, familiares y anexos complementarios básicos).
- Verificación de información: constatar que la información contenida en la hoja de vida sea actual y real.
- Entrevista: puede ser uno o dos. Su objetivo con lleva a la presentación del postulante del cargo que sea ocupar, análisis y evaluación de la experiencia laboral y así determinar los conocimientos y competencias del aspirante, posteriormente, se relacionan y en qué grado como el perfil buscando; al igual que análisis de las motivaciones del postulado en relación con la búsqueda.
- Acuerdos: con base en las informaciones anteriores, se llega acuerdos entre la empresa – nuevo colaborador.
- Selección final: asesor al colaborador en el momento en que este debe tomar la decisión. Estar siempre atento al grado de satisfacción del nuevo líder en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

- Selección candidato: cumplidos los requerimientos exigidos por la empresa para el cargo a ocupar, se fijarán las respectivas políticas al respecto.
- Pruebas Psicotécnicas: se aplicarán test funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversas formas (memoria verbal, visual, aptitudes numéricas, rasgos de personalidad o valores personales).
- Pruebas psicológicas: permitirán realizar indagaciones como antecedentes, analizar o evaluar, analizar y evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, medir competencias.
- Contratación: paso que consiste en el acuerdo entre el empleado o empresa y trabajador por el que este ofrece sus servicios a la empresa a cambio de una remuneración.
- Inducción: consiste en darle a conocer al nuevo colaborador o líder todas las generalidades de la empresa (aspectos corporativos, organización, infraestructura física, compañeros de trabajo, reglamentos y normas internas, entre otras).
- Responsabilidades: se convierte en un reto por parte del trabajador cumplir con su desempeño eficaz en cada una de las tareas o actividades de manera eficaz y eficiente.
- Nuevo líder: trabajador comprometido, apasionado por lo que hace, motivado, dispuesto a los cambios, y con sentido de pertenecía para con la empresa.

Finalmente, los beneficios que generalizan al sector hotelero de tres estrellas en la ciudad de Villavicencio: definir competencias laborales, descripción de puesto a ocupar; estimar procesos, tales como (contratación, la formación, desarrollo, evaluación, remuneración, comunicación que fluya en todos los sentidos, sistemas de selección, inducción, toma de decisiones, motivación, concentración de funciones, salud corporativa,

clima laboral, actitudes del jefe y colaboradores, orientación de esfuerzos, pertenencia, sistemas de incentivos, políticas de personal y modelo de gestión, entre otros).

7. Conclusiones

Teniendo en cuenta el desarrollo de los objetivos planteados, sus resultados permitieron conocer la situación actual acerca de la gestión de selección por competencias del talento humano, en el sector hotelero. Para lo cual se utilizaron como instrumentos de recolección de datos.

El cuestionario a los colaboradores permitió conocer que no se lleva a cabo un proceso de selección por competencias; no se da a conocer los principios corporativos a los colaboradores; la infraestructura física no es adecuada, se carece de habilidades y destrezas en el desempeño del cargo asignado.

La encuesta a clientes sólo considera que los servicios son básicos en un 72%, el tiempo de hospedaje es en un promedio de 2 días; los precios son costosos en un 39%, justos en 17%, normales 22% y económico el 22%, desconocen las características de un hotel categoría tres estrellas en un 78% y recomendaría el hotel el 61%.

Respecto a la entrevista del administrador del sector hotelero categoría tres estrellas, se expresan las siguientes opiniones: Actualmente no se tiene ningún modelo de selección de personal por prometeicas. El sistema de vinculación, por lo general se ha llevado a cabo a manera de recomendación familiar o por los mismos trabajadores de la empresa. Pero se es consciente de tener dicho proceso, que permita seleccionar con mayor actitud el perfil del cargo solicitado, y de esta forma ser más productivo y competitivo, beneficiando la empresa y al cliente, quien exige la mejor atención y espera de satisfacción por parte del hotel; es sin lugar a dudas un aspecto relevante, si se tiene en cuenta que se espera del trabajador una serie de atributos, habilidades, destrezas, potencialidades y valores, entre los que se pueden mencionar (disciplina, cumplimiento de sus deberes, respecto por el cliente, toma de decisiones, perseverancia, manejo de problemas o conflictos, toma de riesgos, aprendizaje, sentido común, capacidad de comunicar, estar motivado, responsabilidad y honestidad, entre otros); a pesar de que no se cuenta con un proceso de vinculación de personal propio o por

escrito, el hotel aspira y espera, todos estos factores decisivos para satisfacer plenamente las expectativas del visitante, y así lograr fidelizarlo. De tal manera que también a través del voz a voz, se adquieran más cliente. Pero todo ello se consigue mediante la ejecución y puesta en marcha de los factores anteriormente mencionados; la cual conllevan a una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento del sector; no en el momento no lo tiene, todo se lleva a cabo a partir de la experiencia y empirismo en el sector. Sería muy importante elaborar cada una de las funciones, para dar a conocerle a conocer las funciones específicas, de manera clara y precisa. Al igual, saber su experiencia laboral y su nivel educativo. Aspectos importantes para tener en cuenta acorde con el cargo a ocupar; siendo sincero no se lleva a cabo dichos procesos, el empleado inicia y a medida que va laborando se le va ayudando a resolver situaciones o se le guía como hacerlo, hasta que coge experiencia y se va familiarizando con el desempeño de sus tareas. Sin embargo, con el tiempo se le exige mejorar y si no se observa corregir los errores, se toma la decisión de conseguir su reemplazo; pues los clientes hacen peticiones, quejas o reclamos, que incomoda en forma continua, y en este caso se requiere preferir al cliente, evitando las fallas continuas del trabajador; pues al trabajador se le apoya con los recursos con que cuenta el hotel, por ejemplo, tecnología, insumo para limpieza, elementos de protección y utensilios a utilizar en cada operación, con el propósito de satisfacer las inquietudes del cliente.; cuando el empleado inicia labora, se da por entendido que alguna experiencia tiene para el cargo a desempeñar; es decir, cumple con experiencia, disciplina, es una persona empática, es apta para laboral, tiene actitud, disposición y pasión por lo que hace, buena comunicación, especialmente con los visitantes quienes esperan el mejor trato, respeto, empatía, honestidad, apoyo y colaboración; los encuestados expresan que si el (33%), y no lo consideran el (67%). Permite establecer que la falta del manual de funciones, el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, juega un papel de relevancia, para que los colaboradores, generen mayores competencias laborales, a partir del conocimiento previo, de sus funciones, experiencia y actitudes laborales; solo el (33%) manifiesta tener claro en que consiste los procesos de selección por competencias; y el (67%) no lo posee. Significa la importancia que tiene este proyecto; la cual permitirá dar a conocer que dicho proceso define las competencias, el desempeño, la motivación, comportamiento y por ende selección por competencias: Así

mismo, observar las dificultades en la selección de personas, el rol que debe asumir el área de recursos humanos; se evidencia que el (8%), conoce y el (92%), no posee conocimiento de los principios básicos del trabajo en equipo y su importancia. En este sentido, e debe tener en cuenta que el trabajo en equipo s clave para mejorar los servicios, ser más productivo y competitivo, mayor confianza, relaciones interpersonales, generación de ideas, creatividad e innovación; beneficiando a todas las partes de integres encada una las necesidades o requerimientos exigidos por el visitante o cliente del sector hotelero; el (100%) expresa no tenerlo. Aquí se evidencia la necesidad de tener un diseño de modelo de selección por competencias, que le permita establecer los pasos de una seleccione de manera más eficaz, describiendo cada uno de los países a seguir, con miras a adquirir el perfil idóneo para el cargo a ocupar.

También, se establece diferencias en los procesos de selección por competencias y sistema tradicional; mostrando de esta manera las variables, componentes y dimensión que brindan la selección por competencias frente a las exigencias a requerimientos del sector hotelero en el contexto global, nacional y local.

Finalmente, se propone un modelo de selección por competencias que posee 15 pasos prácticos y técnicos para ser más competitivo y cumplir con la gestión de personal, como recurso más relevante de la empresa.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía no solo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con solo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de instigaciones elaboradas para otros puestos.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevistas de

selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, 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 en forma adecuada.

Implementar el modelo de selección de personal por competencias se convierte para el sector hotelero una estrategia que le permite ser más eficaz y eficiente en su accionar, aspectos claves que generan seguridad en la prestación de un mejor servicio y mayor credibilidad. En el diseño y desarrollo del modelo de selección de personal por competencias se hace siempre necesario transcender en el paso de conceptualizar la relación contratistas – empresa, como una relación en la cual estos deban cumplir con determinadas funciones y asumir unas responsabilidades, a una relación en la cual el contratista por medio de sus habilidades, actitudes y aptitudes logre dar cumplimiento a los objetivos del cargo que asume.

No sobra indicar, que los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, su creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos.

Todas las etapas a través de las cuales pasa un empleado, desde sus llegada a la empresa hasta que se retira de ella se conoce como “ciclo de personal”. (Barrera, 2019, p. 104).

Estas etapas son los pasos mediante los cuales el empleado crece junto con la empresa, aprende a conocerla y tiene la oportunidad de especializarse en su rama, gracias a los conocimientos que obtiene durante el ejercicio de su trabajo. Así mismo la planeación de recursos humanos tiene por objeto satisfacer las necesidades de personal que tiene la empresa.

El proceso parte de la necesidad de ocupar un cargo vacante. Cada cargo tiene sus propias especificaciones, estas deben ser planteadas de manera clara, de igual manera tanto para el proceso como para cuando la persona comience a laborar, es muy importante conocer ante quien responde el cargo según las líneas de autoridad de la empresa. Además, la empresa debe tener unas características definidas acerca del tipo de personas que desea emplear, según su visión y su misión. Y por otro lado, cada cargo requiere también de aspectos particulares por parte de la persona que lo desempeñara. (Barrera, 2019)

La forma de divulgar la existencia de la vacante para de esta manera reclutar candidatos, puede ser interna o externa. El reclutamiento interno puede partir de la divulgación dentro de la misma empresa acerca de la existencia de la vacante, muchos empresarios prefieren a aquellos candidatos que llegan referidos por sus propios empleados. También puede buscarse en las hojas de vida existentes en el archivo de personal o en la base de datos. El reclutamiento externo hace referencia a una forma de divulgación masiva, a través de avisos clasificados, para los cuales debe tenerse en cuenta aportar la información necesaria y preocuparse por la ubicación adecuada del aviso.

Hace parte del reclutamiento externo la solicitud de personal a través de agencias de empleo, algunas de ellas estatales como por ejemplo el programa de vinculación laboral del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), en donde quienes están interesados en ubicarse laboralmente se inscriben con todos los requisitos exigidos y utilizan una gran red de computadores para dar a conocer las requisiciones existentes cada día. Allí se inscriben no solamente estudiantes del SENA, sino todos aquellos que estén interesados en conseguir empleo. Este programa existe en varias ciudades país. También existen agencias privadas de empleo, el empresario debe asegurarse que la agenda a que acude funcione de manera legal y clara. Por ejemplo, algunas Cámaras de Comercio poseen este servicio.

8. Recomendaciones

- a) Se recomienda a las empresas del sector hotelero, implementar el diseño del modelo de selección por competencias, al mejor talento humano para cada puesto de trabajo asignado.
- b) Dar a conocer a cada uno de los colaboradores que integran la organización, desde el inicio de su vinculación, los aspectos corporativos, ya que su conocimiento, permitirán mayor crecimiento, generar utilidades y desarrollo empresarial.
- c) Tener presente que, mediante la planeación del talento humano, se logrará una mayor satisfacción de necesidades del personal que conforman el equipo en la empresa.
- d) Lograr vincular personal calificado, conllevará a realizar actividades específicas más productivas y competitivas, aplicando la experiencia profesional, personal y laboral.
- e) Determinar, antes de la entrevista y pruebas, cuáles son las preguntas que se harán de acuerdo a los datos adquiridos o resultados de las mismas.
- f) Identificar en qué áreas se debe profundizar para tener un mejor conocimiento del aspirante y poder realizar una mejor proyección de lo que podría ser el desempeño de la persona en el cargo.
- g) Es imprescindible que en el proceso de inducción se dé a conocer al nuevo colaborador, todos aquellos aspectos de la empresa a la cual ha ingresado, de tal forma que le ayuden a integrarse más rápidamente a sus principios corporativos y direccionamiento estratégico.
- h) Cada una de las empresas del sector hotelero, debe buscar ser exitosa y propender por el éxito del talento humano, la mejor forma de apoyar el desarrollo de la persona es mediante programa previamente establecido de formación, capacitación y desarrollo.

-
- a. Llevar a cabo, evaluación y seguimiento de cada capacitación realizada.
- i) Establecer políticas más agresivas con respecto a la publicidad, promoción, redes sociales, telemarketing y venta personal; con miras a incrementar las ventas y generar rentabilidad.

Referencias Bibliográficas

Acerenza, M. (2017). *Promoción turística. Un enfoque metodológico*. México: Editorial Trillas.

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (3^a Ed). Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Editorial Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. (4^a Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Anzola-Rojas, J. (2014). *Administración de personal*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Guadalupe Ltda.

Arroyo-Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (1^a Ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.

Barrera, M.A. (2019), *Iniciativa empresarial. Centro Colombiano de Estudios Profesionales. Bogotá. D.C.*

Beckwith, H. (1998). *Venda lo imposible. La mercadotecnia de los servicios intangibles*. México: Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad diseño para organizaciones Latinoamericanas*. (2a Ed.). Colombia: Editorial Nomos.

Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. (1ª Ed). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe ediciones.

Bolívar-Ramírez, J. E. (2018). *Gerencia integral para el siglo XXI*. (1ª Ed). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Editorial Wiley.

Cabarcas-Novas, N. (2011). *Administración de servicios turísticos. Promoción y ventas*. (1ª Ed). Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Chias, J. (2005). *El negocio de la felicidad. Desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid, España: Editorial FT-Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, D.C. Colombia: Mc Graw Hill. Interamericana S.A.

Cojulún-Cifuentes, M. Á. (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal. (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu)*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>

Espriella, K. y Peña, R. (2011). *Estudio de métodos de selección de personal utilizada en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias*. (Tesis

- de grado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. Recuperado de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062614.pdf>
- Ford, R. y Heaton, Ch. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Madrid: Internacional Thomosn Editores Spain Paranifo S.A.
- Galeano, L. J. (1994). *Administración de personal*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Guadalupe Ltda.
- García-Galindo, G. (2018). *Gerencia interna para el siglo XXI*. (1ª Ed). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- García-Martínez, R. C. (2015). *Metodología de investigación. Ciencias sociales*. (1ª Ed). México: Editorial Trillas.
- Helleriegel, D. (2009). *Libro Administración un enfoque basado en competencias*. (11ª Ed.). México: CENAGE Learning.
- Interconsulting Bureau, S. L. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. (1ª Ed). Bogotá: Ediciones de la U.
- Izaguirre-Sotomayor, M. H. (2014). *Gestión y marketing de servicios turísticos y hoteleros*. (2ª Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Klemp, G.O. (1980). *The assessment of occupational competence*. Washington, DC.: National Institute of Education.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Macías-Herrán, K., González-Santos, Á. P. y Ceballos-Vergara, M. H. (2016). *Diagnóstico del subsector hotelero y su incidencia en los niveles de competitividad del sector turístico de la ciudad de Villavicencio*. (Tesis de grado). Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, Villavicencio. Recuperado de <https://repositorio.cecar.edu.co/jspui/handle/123456789/264>

Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. México: Editorial McGraw Hill.

McClelland, D. (1973). Testing for competent rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1). Recuperado de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

Orrala-Navarrete, P. M. (2019). *Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/UPS-GT002686.pdf>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1990). *Calidad total en la evaluación de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.

Pareda, S. (2013). *Planificación estratégica de RRHH*. Malaga, España: Editorial Cepade.

Recio, E. M. (1996). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, España: Editorial Hispano.

Serna-Gómez, H. (2007). *Alineamiento organizacional*. (1ª Ed.). Bogotá: 3R Ediciones.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley y Sons, Inc.

Torres-Carrillo, A. (2005). *Enfoques cualitativo y participativo en investigación social*. Bogotá, D.C. Colombia: CORCAS. Editores Ltda. UNAD.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. España: Editorial Gedisa.

Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. México: Editorial McGraw Hill.

Apéndice A

Cuestionario a colaboradores del sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.

1. ¿Cree usted que las pruebas aplicadas en el proceso de selección por competencias, brindan la información pertinente?

- € Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

2. ¿En el proceso de entrevista se les informa adecuadamente las funciones concernientes al puesto para el que se está aplicando?

- € Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

3. ¿Considera que posee habilidades y destrezas para el desempeño del cargo asignado?

- € Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

4. ¿Se evidencia fortalezas en el equipo de trabajo?

- € Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

5. ¿Hace propuestas novedosas y valiosas para mejorar las condiciones en el desempeño laboral?

- € Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

6. ¿La empresa motiva a los colaboradores para lograr mejorar los procesos y desempeños en el trabajo?

- € Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

7. ¿La empresa le dio a conocer los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?

- Muy de acuerdo.
- € De acuerdo.
- € Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- € En desacuerdo.
- € Muy en desacuerdo.

8. ¿Crees usted que el personal cumple con las competencias laborales?

- Sí
- No

9. ¿Tiene usted conocimiento claro en que consiste los procesos de selección de personal por competencias?

- Sí
- No

10. ¿Conoce usted los principios básicos del trabajo en equipo y su importancia?

- Sí
- No

11. ¿Tiene conocimiento de las fases del proceso de selección por competencia?

- Sí
- No

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice B

Encuesta a clientes del sector hotelero categoría tres estrellas de Villavicencio.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Modalidad a Distancia

Villavicencio-2020

1. ¿Considera usted que el hotel cuenta con los servicios básicos?

€ Sí.

€ No.

2. ¿Cuánto tiempo promedio se hospeda en el hotel?

€ 1 día.

€ 2 días.

€ 3 días.

€ 4 días.

€ Más de 4 días.

3. Califique el precio o costos del hospedaje en el hotel.

€ Costoso.

€ Justo.

€ Normal.

€ Económico.

4. ¿Sabe usted que es un hotel de categoría tres estrellas?

€ Sí.

€ No

5. ¿Qué opina sobre las instalaciones o infraestructura del hotel?

€ Excelentes.

€ Buena.

€ Regular.

€ Mala.

6. ¿Recomendaría usted el hotel u hoteles de Villavicencio?

€ Sí.

€ No.

7. ¿El personal que lo atiende cumple con sus expectativas?

€ Sí.

€ No.

¡Gracias por su colaboración, su opinión es valiosa para mejorar los servicios!

Apéndice C

Entrevista a administrador del sector hotelero categoría tres estrellas en la ciudad de Villavicencio.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Modalidad a Distancia

Villavicencio-2020

1. ¿Tiene el hotel ofrecido un modelo de selección por competencias propio que le permita adquirir el perfil indicado para el cargo requerido?

2. ¿Qué habilidades, experiencia y características debe poseer los aspirantes a un cargo en la empresa?

3. ¿Cuáles de las siguientes competencias, busca la empresa al integrar nuevos colaboradores a la empresa (orientación al cliente, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en grupo, toma de decisiones, sentido de pertenencia)?

4. ¿La empresa tiene establecido por escrito el manual de funciones, por cada puesto a ocupar por el colaborador?

5. ¿Al ingresar el nuevo colaborador a la empresa, se indaga previamente los siguientes aspectos (experiencia laboral, formación, aspectos familiares) para asegurarse de conocimientos técnicos que posee el candidato?

6. ¿La empresa apoya al trabajador con todos los recursos, para el cumplimiento de sus funciones?

7. ¿En el momento de ingresar la persona a la empresa, se tiene en cuenta los siguientes aspectos (apariencia, puntualidad, empatía, comunicación verbal)?

¡Gracias por su apoyo y colaboración!