



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
CASO DE ESTUDIO: LTI COSTACARIBE BEACH HOTEL**

Trabajo de Grado modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial
exigido para optar al título de Licenciado en Hotelería

Maurelis José Zabaleta González

Guatamare, septiembre de 2005

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme tener salud y fuerzas para superar los obstáculos a lo largo de mi carrera.

A mis padres Maury y Eleida , por haberme dado la orientación hacia el estudio, por su incondicional amor, comprensión y esfuerzo constante para hacer de mi un ser integro tanto a nivel personal como profesional.

A mis Hermanos; Mauledis, Maury y Junis, por el amor, comprensión y apoyo que siempre me han dado.

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Luís Castro, por brindarme más que una asesoría académica, su amistad y apoyo en la elaboración de este trabajo.

Al Hotel LTI Costa Caribe Beach Hotel por haberme permitido desarrollar mi trabajo de investigación en sus instalaciones. Al personal del Departamento de Recurso Humanos, Lic. Luz Marina Cabrera, Sra. Hindira Bellorín y el Sr. Alcides Guevara, por el apoyo y ayuda que me brindaron durante mis pasantías.

A mis compañeros de estudio y amigos incondicionales; América, Gloriangie, Sofimar, Aimara, Richard, Mel , Marlin Marcano y Dayana Abrahan por la gran ayuda, apoyo y demostración de la más sincera amistad.

A mi tía Carmen Zabaleta , mi prima Emy y al compañero Cruz, por su gran colaboración, motivación, ayuda y apoyo en todo momento.

A mi esposo Aldrin Malavé, por su ayuda y apoyo en la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
CAPITULO I.....	2
1.1- Denominación De La Empresa	2
1.2- Identificación estratégica de lti costa caribe beach hotel.....	3
1.3- Proceso objeto de estudio.....	14
1.4- Situación a evaluar.....	15
1.5- Objetivo general	24
1.5.1- Objetivos específicos.....	24
1.6- Técnicas de recolección de datos	25
1.6.1- Observación directa participante e individual	25
1.6.2- Entrevista semiestructurada	25
1.6.3- Investigación documental	26
1.6.4- Técnicas de recolección de datos por objetivo	26
CAPITULO II.....	28
2.1- Proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos aplicado por lti costa caribe beach hotel comparado con el modelo teórico de mondy y noe.	28
CAPITULO III.....	93
3.1- Propuesta: Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel.	93
3.2- Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel.....	99
3.2.1- Planeación de Recursos Humanos.....	99
3.2.2- Análisis y descripción de puestos de Trabajo.....	100
3.2.3- Requisición de personal	103

3.2.4- Búsqueda de alternativas de reclutamiento.....	104
3.2.5- Reclutamiento de Recursos Humanos.	105
3.2.6- Promoción y/o transferencia.	106
3.2.7- Selección	107
3.2.8- Contratación	108
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de LTI Costa Caribe Beach Hotel.....	3
Figura 2: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz para la evaluación de la declaración de misión.....	7
Tabla 2. Total de fuerza de trabajo por departamento.....	14



CAPÍTULO I

Introducción



CAPITULO I

1.1- Denominación De La Empresa

La empresa de alojamiento turístico seleccionada para la pasantía fue “LTI Costa Caribe Beach Hotel”, ubicado vía Altagracia, sector Playa Caribe, de la Ciudad de Juan Griego, en el Municipio Marcano, estado Nueva Esparta. (figura 1)

Jurídicamente “LTI Costa Caribe Beach Hotel” esta inscrito en el Registro Mercantil de la circunscripción Judicial del estado Nueva Esparta, bajo el nombre de Hotelera Sol, compañía anónima, en fecha veintiséis de diciembre de mil novecientos noventa y seis. En la actualidad no posee Registro Turístico Nacional (R.T.N).

“LTI Costa Caribe Beach Hotel”, inició sus operaciones el día primero de junio del año mil novecientos noventa y nueve, bajo la conducción de la cadena hotelera Luft Transport Investments (LTI).

El hotel oferta un total de 405 habitaciones, distribuidas en 81 económicas, 243 estándar y 81 junior; además dispone de instalaciones y servicios como: sala de reuniones y banquetes, restaurantes, bares, discoteca, piscina, zona comercial, línea de taxi y estacionamiento

Figura 1. Ubicación de LTI Costa Caribe Beach Hotel



Fuente: www.venezuelatuya.com

1.2- Identificación estratégica de lti costa caribe beach hotel.

La planificación estratégica enmarca un conjunto de elementos esenciales para el buen desarrollo de una organización y su permanencia en el mercado. Este conjunto de elementos viene dado por la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Toda empresa debe tener claro las razones por las cuales existe; es decir, su misión, igualmente, a donde quiere llegar en el futuro lo que significa declarar su visión, teniendo para esto la fijación de objetivos claros, definidos y alcanzables basados en los valores de la organización.

La misión tiene diversos conceptos ampliamente aceptados y difundidos entre los que se mencionan:

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. (Arellano: 2001)

Asimismo, Gómez (1994:169) expresa:

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

De manera tal, que una misión bien definida es importante para la organización, ésta expresa lo que es la empresa, el objetivo que persigue, los productos que oferta, a quienes se los oferta; por tanto, la misión establece el marco de referencia empresarial en la que la organización se va a desarrollar, tomando en cuenta a donde se quiere llegar y como está la empresa para lograrlo.

La misión es una herramienta estratégica que se utiliza cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la empresa, es más que una frase, es el plan estratégico de la empresa, es una herramienta que responde al propósito de la organización.(López: 2001)

Con base en la importancia de la formulación de la misión para la organización, David (1997: 97-98) expone nueve elementos considerados esenciales para que la misión estratégica sea efectiva, estos elementos también son tomados como criterios para la evaluación de la misma.

A continuación se incluyen los elementos y las preguntas respectivas que debe contestar la declaración de la misión.

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compete la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

LTI Costa Caribe Beach Hotel cuenta con una Misión definida, la cual es expuesta en todas las oficinas de los diferentes departamentos que conforma el hotel, mediante cuadros enmarcados de aproximadamente 30 cm. de largo por 20 cm. de ancho, éstos reseñan la misión del hotel, y la misión y slogan del departamento.

➤ **Misión**

Ofrecer con una sonrisa a los huéspedes vacaciones y eventos de calidad con atención inmediata, variedad, diversión, limpieza y seguridad, superando sus expectativas a fin de tener clientes que nos prefieran y deseen regresar basándonos en la atención de un personal especializado y motivado por su desarrollo profesional, para consolidar el éxito de la empresa. (Manual de Inducción Nuevo, p.6)

Tabla 1. Matriz para la evaluación de la declaración de misión

ELEMENTOS	LTI COSTA CARIBE BEACH HOTEL
Productos/clientes	No se establecen específicamente los productos que oferta y no hace mención de a que clientes o mercados esta dirigido.
Servicios	Establece de manera general los servicios que oferta.
Mercados	No determina los mercados al que va dirigido el producto/servicio.
Interés por la Supervivencia, el crecimientos y la tecnología	No establece clara y detalladamente los elementos que le permitan su permanencia en el mercado.
Rentabilidad	No hace mención de la rentabilidad como uno de los elementos esenciales para su crecimiento y continuidad en el mercado.
Filosofía.	Expresa ampliamente su filosofía, por cuanto expone sus valores.
Interés por concepto de si mismo.	El interés por el concepto de si mismo se ve reflejado en la expresión de sus valores, se conceptualizan como una empresa que ofrece productos/servicios de calidad y con atención personalizada.
Interés por la imagen pública	Muestra interés por la imagen que transmite al cliente con la finalidad de que éste regrese al hotel en busca de productos /servicios de calidad.
Empleados.	Toma en consideración al recurso humano como factor de éxito para la empresa.

Fuente: Elaboración propia basado en la teoría planteada por David (1997)

Por medio de la utilización de los nueve elementos esenciales para evaluar una declaración de misión efectiva se observa que la Misión de LTI Costa Caribe Beach Hotel no cumple con todos los elementos, por cuanto no responde a algunas preguntas claves, no identifica con especificidad los clientes de la organización, no establece los mercados a los que esta

dirigida, no responde satisfactoriamente en cuanto al interés por la supervivencia y crecimiento tecnológico; sin embargo, responde a los elementos relacionados con los servicios, imagen pública y filosofía, por cuanto establece los productos que ofrece al referirse a que oferta vacaciones y eventos, por otra parte, muestra claramente sus valores al hacer referencia a la atención inmediata, variedad, diversión, limpieza y seguridad, establece la importancia de los empleados en cuanto a capacitación y motivación como factor clave en la excelencia del servicio. De igual forma, la misión de LTI Costa Caribe, expresa la razón de su existencia.

Por otro lado, parte esencial de la identificación de la empresa es la visión corporativa, al respecto Gómez (1994:159) señala:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

De igual forma, Cuevas (2000) define la visión como:

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. -Visión: Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. -Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso, debe ser formulada de manera clara y

realizable de modo tal, que se constituya como una motivación para los integrantes de la organización; permitiendo así mediante ésta guía la realización de los cambios y el cumplimiento de los objetivos necesarios para el logro de las metas.

LTI Costa Caribe Beach Hotel, cuenta con una visión definida, no obstante, ésta es solo conocida a nivel gerencial y solo se puede visualizar en el Manual e Inducción que maneja el Departamento de Recursos Humanos, al cual no tiene acceso regular todo los empleados.

➤ **Visión.**

“Crecer productivamente manteniendo estándares de servicio hotelero de calidad internacional”. (Manual de Inducción Nuevo, p.6)

La Visión de LTI Costa Caribe Beach Hotel presenta fallas por cuanto, no expresa hacia a dónde quiere ir la organización, cuáles son sus planes futuros en vías de desarrollo y progreso; solo señala un fin, más no el camino, lo cual es muy importante porque la visión es la brújula que guiará a la Gerencia para lograr el desarrollo de la organización que se espera a futuro.

Así mismo, toda empresa para alcanzar sus metas y mantenerse en el mercado debe poseer valores y objetivos bien definidos. En este sentido Rokeach (2000) expone:

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros,

energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores organizacionales propiciarán en la empresa el éxito, cuando sus miembros los comparten como un sentido común de propósito o misión, en la búsqueda de resultados extraordinarios para la firma.

En este sentido, Ronda (2001) expresa lo siguiente:

Los valores son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

El mismo Ronda (2001) indica, que la conformación de los valores se realiza respondiendo las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Quiénes somos y para qué existe la organización?
(Misión)
- 2) ¿Hacia dónde se dirige la organización? (Visión)
- 3) ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa?
(Objetivos Estratégicos)
- 4) ¿Qué buscan los clientes? (Factores Claves de Éxito)
- 5) ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? (Áreas de

Resultados Claves.

➤ **Valores.**

“Limpieza, trabajo, integridad, corazón criollo, organización, satisfacción, training, amabilidad y atención al huésped con respeto, innovación, buen servicio y excelencia”.
(Manual de Inducción Nuevo, p.17)

Los valores de LTI Costa Caribe Beach Hotel están implícitos en su misión; Sin embargo, son expuestos como valores únicamente en el manual de inducción, lo que trae como consecuencia que los empleados no los conozcan como tal, factor importante, ya que son elementos motivadores para seguir adelante y establecer compromiso y pertenencia hacia la organización, por otro lado, aun cuando son directos no responden a objetivos estratégicos así como el destino de la organización.

Otro elemento esencial para la identificación estratégica de las organizaciones viene dado por los objetivos, en este sentido David (1997:10) afirma: “los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia”.

De igual forma, el mismo autor establece que: “los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros”. Y explica, que en una empresa con varias divisiones se deben establecer objetivos para la organización y para cada una de sus divisiones.

LTI Costa Caribe Beach Hotel no cuenta con objetivos claramente definidos, sólo establece como único objetivo expuesto en el Manual de Inducción (p.3) lo siguiente: “El objetivo de la empresa es operar hoteles de categoría y presencia en todos los destinos turísticos donde llega la línea aérea L.T.U”.

De tal manera, que existen fallas a nivel de Gerencia Estratégica al haber una ausencia de objetivos claros, puesto que el objetivo antes expuesto es muy general y no define el curso de acción para lograr el éxito de la empresa. Así mismo, la organización no cuenta con objetivos a nivel de las divisiones o departamentos del hotel, elemento importante para determinar las estrategias a seguir para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con objetivos definidos para el desarrollo de los diferentes procesos que éste maneja, para lo cual, la autora estimo necesario determinar los Objetivos del Departamento de Recursos Humanos, en cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección:

- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos

- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.
- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características

Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

No obstante, aun cuando los departamentos no poseen visión, objetivos y valores establecidos, elementos importantes para el logro de los objetivos y metas individuales de cada Departamento, si cuenta con una misión, la cual se encuentra junto a la misión del hotel expuesta en cuadros enmarcados de aproximadamente 30 cm. de largo por 20 cm. de ancho; en el caso específico del Departamento de Recursos Humanos su Misión es:

Emplear y desarrollar el máximo potencial de la empresa, buscando una mayor y óptima efectividad de rendimiento en el trabajo, logrando alcanzar a través de este recurso los objetivos de la organización de manera exitosa, brindando una excelente calidad de servicio.

1.3- Proceso objeto de estudio

El proceso objeto de estudio estuvo referido al reclutamiento y selección de Recursos Humanos que realiza la Gerencia de Recursos Humanos de “LTI Costa Caribe Beach Hotel” (Figura 2) , el cual emplea una fuerza de trabajo de doscientos cincuenta (250) trabajadores, distribuidos de la siguiente manera.

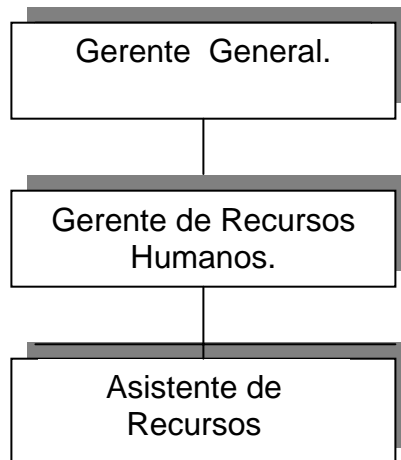
Tabla 2. Total de fuerza de trabajo por departamento

DEPARTAMENTO	ABS	%
Recepción	17	6.3
Ama de Llaves	46	17.2
Alimentos y Bebidas	60	22.4
Cocina	37	13.8
Steward	20	7.5
Lavandería	8	2.9
Gerencia	2	0.8
Contraloría	9	3.4
Almacén	5	1.9
Recursos Humanos	3	1.1
Seguridad	23	8.6
Actividades	17	6.3
Ventas	2	0.7
Mantenimiento	19	7.1
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia, basada en información suministrada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel.

(junio 2005)

Figura 2: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel



Fuente: Cortesía de La Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel.

1.4- Situación a evaluar

En la actualidad, la mayoría de las empresas, en especial los establecimientos de alojamientos centran sus ventajas competitivas en el recurso humano, puesto que el éxito de la empresa depende en gran medida de la competencia que tenga cada uno de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. El factor humano se constituye desde esta perspectiva en un activo intangible para la empresa. Por esta razón, es esencial conocer y ejecutar de manera correcta los procedimientos dirigidos al reclutamiento y selección de personal. Al respecto Mondy y Noe (1997:07) señala:

Una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos específicos con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de esas personas comprende la planeación, el

reclutamiento y la selección de recursos humanos; el reclutamiento es el proceso de atraer individuos en un número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos en la empresa. La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes la persona mejor capacitada para los puestos vacantes y para la empresa.

Los procesos de reclutamiento y selección son de importancia para el logro de los objetivos organizacionales, la inadecuada aplicación de dichos procesos, trae como consecuencia la captación y empleo de personal que podrían resultar no aptos para el cumplimiento de las tareas asignadas, generando así contratiempos que afectan negativamente el normal y efectivo desenvolvimiento de la empresa. En este sentido Aiteco Consultores (1998). Expresa lo siguiente:

Es indiscutible la importancia que una organización tiene al contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Por otra parte, es esencial aplicar métodos apropiados de reclutamiento y selección de personal, lo cual resulta ventajoso para la empresa, por cuanto, permite captar candidatos con las características y atributos que requiere el empleo e identificar a la persona más apta para ocupar la vacante. Mondy y Noe (1997)

En este orden de ideas, cuando se determina la necesidad de una nueva contratación, es necesario recurrir a las fuentes del reclutamiento para atraer a los candidatos adecuados, éstas pueden ser internas o externas; las fuentes internas la conforman todos aquellos trabajadores que se encuentran dentro de la empresa y poseen un perfil ajustado a las exigencias de la vacante.

Por otro lado, las fuentes externas son los candidatos que se encuentran fuera de la empresa, tales como; colegios, universidades y otras organizaciones. Para aplicar el proceso de reclutamiento se hace uso de métodos específicos para atraer a los candidatos potenciales a la empresa. Mondy y Noe (1997). Estos métodos son los siguientes:

- Publicidad: Consiste en comunicar al público a través de medios como radio, periódicos, televisión y revistas industriales las necesidades de empleados que tiene una empresa.
- Agencia de Empleo (públicas y privadas): Son organizaciones encargadas de ayudar a las compañías a reclutar empleados, y al mismo tiempo ayudar a los individuos a encontrar trabajo.
- Referencias de empleados: Son las recomendaciones o referencias que da un empleado de una persona al Departamento de Recursos Humanos a fin de constatar si este cubre las exigencias de la vacante.
- Solicitantes que se presentan por cuenta propia: candidatos que se presentan en las empresas para dejar su currículum con el fin de ser empleados en la misma. En este caso, el departamento

de Recursos Humanos recibe los currículos vitae. En la mayoría de los casos se solicita al aspirante que transcriba en la planilla de solicitud de empleo de la empresa sus datos personales y laborales para así determinar sus habilidades e intereses. Estas planillas se mantienen archivadas hasta que surge la vacante o hasta que pierda su vigencia.

- Base de datos de reclutamiento. Es un sistema de rastreo de solicitantes automatizado donde se puede obtener información de la base de datos de una empresa para preparar requisiciones más rápidas y precisas.

Luego de concluir con la búsqueda de candidatos, se inicia el proceso de selección, el cual implica una secuencia de pasos necesarios para obtener la persona que reúna los requisitos para la vacante. Lafacu (1999). Dichos pasos son los siguientes:

- ❖ Recepción preliminar de solicitudes: Consiste en recibir el formato de solicitud de empleo, el cual tiene como finalidad obtener información que será utilizada para evaluar al solicitante. Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista
- ❖ Entrevistas: Es una técnica utilizada por la empresa para conocer datos relevantes sobre el candidato a través de una serie de preguntas que se hacen a las personas que solicita el puesto, donde se evalúa la capacidad que pueda tener el solicitante para desenvolverse en el cargo. Las entrevistas pueden ser:

- Entrevista no estructurada: consiste en realizar preguntas indagadoras y de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.
 - Entrevista estructurada: Es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista.
 - Entrevista mixta: La entrevista mixta es aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador.
-
- ❖ Pruebas psicológicas: Son realizadas con la finalidad de constatar la conducta y desempeño que pueda poseer el candidato en el futuro. Las pruebas pueden ser convenientemente agrupadas en cinco categorías: personalidad, interés, aptitudes (capacidad potencial), logros (conocimientos), y capacidad mental (inteligencia). Dichas pruebas se aplican una vez se haya examinado la solicitud y descripción que se haya realizado en la entrevista. Wendell (1998:268)
 - ❖ Verificación de referencias personales: Consiste en verificar la información proporcionada por el solicitante, además de obtener información adicional sobre su desempeño al comunicarse con empleados anteriores o con conocidos del mismo.
 - ❖ Exámenes físicos: Consiste en determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el cargo. Además de evitar

seleccionar a personas con problemas de salud que le ocasionen constantes ausencias a el trabajo.

- ❖ Contratación: consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

En el caso específico de LTI Costa Caribe Beach Hotel a través de la observación directa y participante en el Departamento de Recursos Humanos, se detectaron algunas debilidades en el Proceso de Reclutamiento y Selección, estas fallas son las siguientes:

- ✓ No se utiliza el formato de requisición de personal, documento utilizado para la solicitud del recurso humano.
- ✓ La fuente de reclutamiento más utilizada es la externa, la aplicación de esta puede traer como consecuencia la frustración de los empedados y la pérdida de interés para desempeñar sus labores eficientemente.
- ✓ Es usual la contratación de personal que ha trabajado por tiempo determinado en la empresa aún cuando se hayan presentado problemas con dicho empleado, lo que podría ocasionar conflictos internos entre los trabajadores.
- ✓ No se aplican pruebas psicológicas, las cuales podrían medir la conducta y desempeño que pueda poseer el candidato en el futuro.
- ✓ La utilización de la entrevista de trabajo esta limitada a las vacantes de cargos gerenciales o supervisorios, haciendo uso de una entrevista

de tipo estructurada. (forma 5, ver página 92). Asimismo, la no aplicación de la entrevista de trabajo para otros cargos, podría traer como consecuencia la contratación de personal que no posea los conocimientos y habilidades necesarias para cubrir la vacante.

- ✓ La verificación de referencia que presentan los aspirantes sobre su experiencia laboral, casi siempre se realizan posterior a la contratación, lo que podría ocasionar la inclusión de personal que haya tenido problemas de conducta en trabajos anteriores, por esta razón, la verificación de referencia es importante a fin de constatar la información solicitada por el aspirante, así como también indagar sobre su comportamiento en dichas empresas durante el periodo que laboró en la misma.

- ✓ La realización del examen médico o prueba física se realiza luego que el trabajador es contratado, lo que podría traer como consecuencia la contratación de un personal no apto físicamente para el cargo asignado, así como también podría ocasionar la ausencia constante del trabajador a su lugar de trabajo a causa de problemas de salud.

De continuar las fallas antes mencionadas se vería afectado el normal y efectivo desempeño de las actividades dirigidas al logro de los objetivos de la empresa, además de incurrir en gastos de tiempo y dinero generados por la inclusión de personal no calificado.

Por estas razones, surge la necesidad de diseñar un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel, con la finalidad de corregir las fallas antes expuestas y la realización de actividades dirigidas a optimizar dichos procesos, lo cual

redundaría en beneficios para la empresa ya que permitiría un funcionamiento efectivo en sus diferentes áreas y departamentos, considerando que el buen desempeño de una empresa depende en gran medida de un recurso humano calificado, el cual se constituye como su principal factor de éxito.

El diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección se guía por los procedimientos teóricos planteados por Mondy y Noe (1997:151-187) el cual esta conformado por las siguientes fases:

- Planeación de recursos humanos: es donde se determina la necesidad o no que tiene la empresa de una nueva contratación.
- Alternativas de reclutamiento: Son las formas o alternativas al proceso de reclutamiento para satisfacer la demanda, cuando éstas no son adecuadas se da inicio al proceso de reclutamiento.
- Reclutamiento: Es el proceso de atraer individuos en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten la vacante.
- Fuentes internas: son los individuos que se encuentran dentro de la empresa.
 - Métodos Internos: anuncios de vacantes para informar a los empleados de la existencia de la vacante, así como los concursos de puestos, donde los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias concursan.

- Fuentes externas: son los individuos que se encuentran fuera de la organización.
 - Métodos externos: Publicidad, agencias de empleo, referencias de empleados y solicitantes que se presentan por cuenta propia.
- Individuos reclutados: son los individuos de los cuales se ha recibido información necesaria para el proceso de selección.
- Entrevista preliminar. Actúa como filtro inicial de solicitantes, a fin de eliminar a aquellos que no satisfagan los requerimientos del puesto.
- Revisión de solicitudes y currícula: Es una evaluación para ver si hay acoplamiento entre el individuo y el puesto.
- Pruebas de selección: Sirven de ayuda en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener el solicitante.
- Entrevista de selección: Es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información.
- Verificación de referencias y antecedentes: Pude proporcionar elementos de juicio adicionales la información que entrego el solicitante y la verificación de su precisión.
- Decisión de selección: Después de obtener y evaluar la información se toma la información real de contratación.

- Examen físico: tiene como propósito determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.
- Individuo contratado. Si el resultado del examen es positivo, se procede a la contratación del individuo.

1.5- Objetivo general

Diseñar un proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel, basado en el modelo teórico planteado por Mondy y Noe.

1.5.1- Objetivos específicos

1. Identificar la filosofía de la empresa (visión, misión, objetivos y valores) y del departamento de Recursos Humanos de “LTI Costa Caribe Beach Hotel”
3. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos de “LTI Costa Caribe Beach Hotel” basado en el modelo teórico planteado por Mondy y Noe.
3. Elaborar un proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel.

1.6- Técnicas de recolección de datos

1.6.1- Observación directa participante e individual

Esta técnica permitió recopilar información necesaria para el desarrollo del trabajo por medio de la participación en las actividades que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos durante el período de pasantía, para conocer así, los procedimientos y comportamientos de la realidad objeto de estudio.

1.6.2- Entrevista semiestructurada

A través de esta técnica se introdujeron preguntas generales, de manera tal que permitieron abrir el dialogo con los entrevistados. Las entrevistas se aplicaron al: Gerente Residente, Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Nómina. Con la intención de conocer:

- ¿Cuántos empleados conforman la fuerza laboral del hotel?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento de personal?
- ¿Que fuentes de reclutamiento utilizan?
- ¿Cuáles son las técnicas utilizadas por el Departamento de Recursos Humanos para seleccionar?
- ¿Cuáles son los formatos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos para reclutar y seleccionar el personal?

1.6.3- Investigación documental

Se hizo necesario obtener información de fuentes documentales, tales como: libros especializados en cuanto a la administración de recursos humanos, revistas especializadas en la unidad objeto de estudio, trabajos de grado, páginas web y manuales de la empresa. De esta manera se dispuso de información necesaria para evaluar los procedimientos llevados a cabo y aplicados en el hotel actualmente.

1.6.4- Técnicas de recolección de datos por objetivo

OBJETIVOS	TÉCNICAS
1. Identificar la filosofía de la empresa (visión, misión y valores) y del departamento de Recursos Humanos de "LTI Costa Caribe Beach Hotel"	Entrevista Semiestructurada Investigación Documental
2. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos de "LTI Costa Caribe Beach Hotel" comparado con el modelo de Mondy y Noe.	Observación Directa, participante e Individual. Entrevista Semiestructurada. Investigación documental
4. Elaborar un proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel.	Investigación Documental



CAPÍTULO II

Reclutamiento y Selección de
Recursos Humanos LTI Costa
Caribe Beach Hotel.

CAPITULO II

2.1- Proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos aplicado por Iti costa caribe beach hotel comparado con el modelo teórico de mondy y noe.

El recurso humano constituye un factor importante para que exista un buen funcionamiento y desarrollo de las operaciones llevadas a cabo por la organización, por esto, es importante contar con un personal apto, siendo necesario para ello la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, al respecto Gómez- Mejia (2001:1809) expresa :

La elección de la persona para un cargo puede influir en la productividad y satisfacción de los clientes. La elección de la persona equivocada puede conducir a la relación de operaciones dudosas y a la pérdida de consumidores. Por estas razones es importante que cada paso en el proceso de contratación, el reclutamiento, la selección y la socialización se gestionen con cuidado.

Por otra parte Herbert (1999:206), menciona:

Los individuos responsables de ejercer el proceso de reclutamiento deben saber cuántos y qué tipo de candidato necesitan, dónde y cómo buscar a los individuo que reúnan las cualidades requeridas, y que además puedan tener interés en el trabajo, qué estímulos usar (y evitar) para los varios tipos de solicitantes, como distinguir a los solicitantes no calificados de los que no tienen una probabilidad razonable de éxito y cómo evaluar su trabajo.

Para la realización de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humano efectivo es necesario en primer lugar tomar en cuenta dos aspectos fundamentales: la planeación de recursos humanos y el análisis de puestos de trabajo.

La planificación de recursos humanos es definida por Gómez-Mejias (2001:172) como: “el proceso al que recurre una organización para garantizar que tiene la cantidad de personal adecuada, para ofrecer un determinado nivel de producción o servicios en el futuro”.

Asimismo, Mondy y Noe (1997) expresa: La planeación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para cerciorarse de que esta disponible el número necesario de empleados con las habilidades requeridas.

Por otro lado, Guth (1999:17-18) establece:

El pronóstico de recursos humanos tiene como objetivo conocer la oferta y la demanda de mano de obra futura lo cual se encuentra bajo la influencia de:

- La naturaleza y las características de la fuerza laboral actual.
- El nivel de crecimiento de la organización. Esto tiene que ver con los cambios en la tecnología de la empresa; las líneas de la producción que fueron sustituidas por otras

nuevas; la necesidad de personal nuevo en la empresa, es decir, simplemente tiene que ver con el ingreso y egreso de personal, el cual es denominado rotación de personal. Esta es generada por renuncias, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades físicas, termino por obra o por tiempo determinado, y eliminación de un puesto.

- Establecer con claridad y cumplir con las políticas de reclutamiento relativas a relaciones públicas, tiempos de obsolescencias y depuración de bolsa de empleo, admisión de parientes de trabajadores actuales, organización del reclutamiento, estrategias de planificación de recursos humanos y requisitos mínimos de admisión.
- Establecer y mantener actualizado un sistema de información relativo a la localización, costos y efectividad de fuentes de reclutamiento.
- Establecer y dar seguimiento a la evaluación y retroalimentación sistemática de la función de Reclutamiento en la organización, vigilando que se lleve a cabo conforme a lo establecido y aportando medidas correctivas de ser necesario.

Por ende, la planificación de recursos humanos es importante antes de iniciar un proceso de reclutamiento, ya que permite conocer la cantidad y el tipo de personal que requiere la empresa en un momento determinado, el no planificar puede ocasionar que la empresa no pueda satisfacer las necesidades de personal en un futuro, además de ocasionar daños o retrasos en la producción o la prestación de un servicio determinado, así tener que recurrir a una reducción de personal por excesos en la contratación.

El proceso de reclutamiento y selección de personal de LTI Costa Caribe Beach Hotel esta a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, ésta es la encargada de la búsqueda y elección de personal cuando existe una vacante en una gerencia, departamento o sección. Los puestos vacantes se pueden producir por:

- Promociones y transferencias llevadas a cabo en algún departamento del hotel.
- Estacionalidad de la demanda de servicios hoteleros, que aumentan el nivel de ocupación, provocando mayor volumen de las operaciones en la empresa, aumentan la necesidad de personal para responder a tal situación.
- Despido justificado o injustificado de un trabajador.
- Renuncia justificada o injustificada de un trabajador.
- La creación de nuevos puestos de trabajo.

- Ampliación de las operaciones.

- Contingencia.

La Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel, recibe las necesidades de personal por parte de los diferentes Jefes de los departamentos o secciones de manera verbal, una vez recibida esta información, La Gerencia de Recursos Humanos realiza una revisión del “Daily” (informe diario de personal) en el cual, se especifica el número de empleados que tiene cada departamento para el momento en que se hizo la solicitud, luego se procede a verificar mediante la revisión del pronóstico de ocupación en conjunto con el presupuesto de personal (forma 1), en donde se especifica la cantidad de empleados por cargos que debe tener cada departamento en relación con el porcentaje de ocupación del hotel, el salario correspondiente a cada cargo y el total por departamento (esta información no se refleja en el presupuesto de personal presentado en el trabajo, por tratarse de datos confidenciales de la empresa); si el personal solicitado esta por encima del presupuesto es rechazada la petición, a menos de que sea requerido para la realización de un trabajo especial, sustituir temporal y lícitamente un trabajador.

El proceso antes descrito, no es más que la planeación de recursos humanos utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel, a fin de mantener la cantidad de personal que se requiere según la operación de la empresa, este proceso de planeación esta basado en un pronóstico de requerimientos de recursos humanos donde se estima la cantidad de personal necesario según la demanda de productos /servicios que tiene la empresa, lo cual se ajusta a lo que plantea Mondy y Noe (1997:128):

Un pronóstico de requerimientos es una estimación del número y clase de empleados que la organización necesita en el futuro con el fin de alcanzar las metas establecidas, para poder realizar dicha proyección, se debe pronosticar primero la demanda de los bienes y servicios de la empresa. Este pronóstico se convierte luego en requerimientos de gente para las actividades necesarias para satisfacer esta demanda.

**LTI COSTA CARIBE BEACH HOTEL
PRESUPUESTO DE PERSONAL**

	INVIERNO			VERANO				
	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Habitaciones por día	122	162	203	243	284	324	365	405
Camas por día	228	304	381	457	533	609	685	761
TOTAL HOTEL	206	210	217	238	252	260	263	266

DEPARTAMENTOS

Recepción

Gerente de Recepción	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Recepción	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Nocturno	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de Guest Service	0	0	0	0	0	0	0	0
Guest Service Trilingüe	2	2	2	2	2	2	2	2
Guest Service Trilingüe	0	0	1	1	1	1	1	1
Jefe de Reservas	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista Trilingüe	2	2	2	2	2	2	2	2
Recepcionista Bilingüe	1	1	1	1	2	2	2	2
Auditor Nocturno	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefonista	2	2	2	2	2	2	2	2
Bell Boy Sr	2	2	2	2	2	2	2	2
Bell Boy Jr	1	1	1	2	2	2	2	2
Aprendiz Ince	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Recepción	15	15	16	17	18	18	18	18

Ama De LLaves

Ama de Llaves Ejecutiva	1	1	1	1	1	1	1	1
Asist.Ama de Llaves	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de habitaciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Supervisor de áreas	1	1	1	1	1	1	1	1
Camarera Sr.	2	2	2	2	2	2	2	2
Camarera Jr.	8	11	14	17	20	23	26	29
Camarera Nocturna	1	1	1	1	1	1	1	1
Camarera embarazada	0	0	0	0	0	0	0	0
Aseador Sr.	2	2	2	2	2	2	2	2
Aseador Jr.	5	6	6	7	9	9	9	9
Total Ama de Llaves	24	28	31	35	40	43	46	49
TOTAL HABITACIONES	39	43	47	52	58	61	64	67

Gerencia de Alimentos y Bebidas

Gerente de A & B	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Restaurante	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Bares	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gerencia de A & B	2	2	2	2	2	2	2	2

Cocina

Chef Ejecutivo	1	1	1	1	1	1	1	1
Sous Chef Sr.	1	1	1	1	1	1	1	1

Continua . . .

Forma 1:Presupuesto de personal utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos

... Continuación

Sous Chef Jr.	1	1	1	1	1	1	1	1
Chef de Pantry	1	1	1	1	1	1	1	1
Pantristas	2	2	2	3	3	3	3	3
Ayudantes de Pantry	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Partida	3	3	3	3	3	3	3	3
Cocinero I	4	4	4	5	5	5	5	5
Cocinero I (Desayuno)	1	1	1	1	1	1	1	1
Cocinero II	4	4	4	5	7	7	7	7
Ayudantes de Cocina	2	2	2	3	5	5	5	5
Chef Pastelero	1	1	1	1	1	1	1	1
Pastelero	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de Pastelería	1	1	1	1	1	1	1	1
Panadero (desayuno)	1	1	1	1	1	1	1	1
Panadero (Tarde)	1	1	1	1	1	1	1	1
Chef de Carnicería	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de Carnicería	1	1	1	1	1	1	1	1
Sub-Total Cocina	28	28	28	32	36	36	36	36
Chef Steward	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Steward	2	2	2	2	2	2	2	2
Steward	14	14	14	17	17	17	17	17
Sub-Total Steward	17	17	17	20	20	20	20	20
TOTAL COCINA	45	45	45	52	56	56	56	56

RESTAURANTE PRINCIPAL - LAS BRISAS

Capitán Sr.	2	2	2	2	2	2	2	2
Capitán Jr.	3	3	3	3	3	3	3	3
Mesonero Sr. I	5	5	5	5	5	5	5	5
Mesonero Sr. II	8	8	8	8	8	8	8	8
Mesonero Jr.	6	6	6	10	10	13	13	13
Ayudante de Rang (INCE)	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Restaurant	26	26	26	30	30	33	33	33

Bares

Capitán	1	1	1	1	1	1	1	1
Barman Sr. I	5	5	5	5	5	5	5	5
Barman Sr. II	3	3	3	3	3	3	3	3
Barman Jr.	6	6	7	8	9	11	11	11
Total Bares	15	15	16	17	18	20	20	20
TOTAL A&B	88	88	89	101	106	111	111	111

Lavandería

Jefe de Lavandería	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Lavandería	2	2	3	3	4	4	4	4
Aux. Lavand. (toallero)	1	1	1	1	1	1	1	1
Aux. Lavand. (Costurera)	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Lavandería	5	5	6	6	7	7	7	7

Administración y Generales**Gerencia**

Gerencia General	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Residente	0	0	0	0	0	0	0	0

... Continuación

Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1
Chofer	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL GERENCIA	3	3	3	3	3	3	3	3

Contraloría

Contralor Financieo	1	1	1	1	1	1	1	1
Asist. Contralor Financiero	1	1	1	1	1	1	1	1
Auditor Interno	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Nómina	1	1	1	1	1	1	1	1
Contralor de Costos	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistt. Contralor de Costos	1	1	1	1	1	1	1	1
Facturación	1	1	1	1	1	1	1	1
Cuentas por Cobrar	1	1	1	1	1	1	1	1
Cuentas por Pagar	1	1	1	1	1	1	1	1
Cajero de bar I	1	1	1	1	1	1	1	1
Cajero de bar II	0	0	0	1	1	1	1	1
Total Contraloría	10	10	10	11	11	11	11	11

Compras y Almacen

Gerente de Compras	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Compras	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Almacén	1	1	1	1	1	1	1	1
Almacenista	1	1	1	2	2	2	2	2
Total Compras y Almacen	4	4	4	5	5	5	5	5

Recursos Humanos

Gerente de RR.HH	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de RR.HH	1	1	1	1	1	1	1	1
Oficinista	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de entrenamiento	1	1	1	1	1	1	1	1
Total RR.HH	4	4	4	4	4	4	4	4

Seguridad

Gerente de Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Seguridad	3	3	3	3	3	3	3	3
Oficial de Seguridad Sr.	3	3	3	3	3	3	3	3
Oficial de Seguridad Jr.	11	11	12	12	12	12	12	12
Aprendiz Ince	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Seguridad	20	20	21	21	21	21	21	21
TOTAL A & G	41	41	42	44	44	44	44	44

Publicidad y Promoción

Gerente de Ventas	1		1	1	1	1	1	1
Aprendiz Ince	1	1	1	1	1	1	1	1
Total P & P	2	2	2	2	2	2	2	2

Animación y Entretenimiento

Gerente de Animación	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistt. Animación	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Animación	1	1	1	1	1	1	1	1

... Continuación

Bailarina	4	4	4	4	4	4	4	4
Bailarín	2	2	2	2	2	2	2	2
Animador (Alemán)	1	1	1	2	4	4	4	4
Atención Club de Niños	0	0	0	1	1	1	1	1
Discjockey (Inglés)	1	1	1	1	1	1	1	1
Total A & E	11	11	11	13	15	15	15	15

Mantenimiento

Gerente de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
Asist. Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor	1	1	1	1	1	1	1	1
Electromecánico	1	1	1	1	1	1	1	1
Asist. Electromecánico	1	1	1	1	1	1	1	1
Electricista	1	1	1	1	1	1	1	1
Refrigeración	2	2	2	2	2	2	2	2
Plomero	1	1	1	1	1	1	1	1
Albañil	1	1	0	0	0	0	0	0
Pintor	2	2	2	2	2	2	2	2
Carpintero	1	1	0	0	0	0	0	0
Operador de Habitaciones	2	2	3	3	3	3	3	3
Operador Hab. (Ince)	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Mantenimiento	16	16	15	15	15	15	15	15

Piscina y Playa

Piscinero y Playero Sr.	2	2	2	2	2	2	2	2
Piscinero Madrugada	1	1	1	1	1	1	1	1
Piscinero y Playero Jr.	1	1	2	2	2	2	2	2
Total Piscina y Playa	4	4	5	5	5	5	5	5

Total	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL HOTEL	206	210	217	238	252	260	263	266

Fuente: Cortesía de la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel.
(traducción del original en inglés al español)

Una vez aprobada la solicitud, se da inicio al proceso de reclutamiento, éste consiste en la búsqueda de un grupo de personas potencialmente aptas para cubrir el puesto de trabajo, vacante el proceso de reclutamiento es definido por Chiavenato (1988:174) como:

Un conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Chiavenato coincide con Mondy y Noe (1997:150) cuando este último expresa:

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

Para dar inicio a un proceso de reclutamiento, es necesario conocer las características que debe poseer el aspirante de acuerdo al cargo que esta vacante; para conocer dichas características es necesario que se realice un análisis del puesto de trabajo, donde se determinen; el trabajo a realizar y el perfil requerido en cuanto a capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demanda el puesto, para Mondy y Noe (1997:92) “es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes, conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización”.

De igual forma, el autor menciona que el propósito del análisis del puesto es obtener respuesta a seis (6) interrogantes básicas:

- ❖ ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?
- ❖ ¿Cuándo se debe determinar el trabajo?
- ❖ ¿Dónde se debe determinar el trabajo?
- ❖ ¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?
- ❖ ¿Por qué se hace este trabajo?
- ❖ ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?

El análisis de puesto es el basamento para la realización de la descripción de puestos de trabajos, Gómez-Mejía (2001:78) lo denomina como: “una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones”.

En opinión de Dolan y otros. (1999), ninguna actividad de reclutamiento ya sea interno o externo debe ser iniciado, hasta que exista una declaración concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requiere para cada puesto de trabajo de cualquier organización y define el análisis de puesto de trabajo como: “el proceso que consiste en descubrir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos

y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios”.

En el mismo orden de ideas, Mondy y Noe (1997: 93) hace mención de las descripciones y especificaciones del puesto como: “las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico”.

Apoyándose en el análisis del puesto de trabajo y la planificación de recursos humanos la empresa puede decidir a quién reclutar. Sin la realización de un análisis de puesto, la organización sería incapaz de definir con precisión que tipo de aspirante necesita. Esto podría traer consecuencias negativas en la producción o prestación de servicios, así como desvirtuar el proceso de selección.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel no se lleva a cabo la aplicación del análisis de puesto, ya que no cuentan con descripciones y especificaciones de todos los puestos de trabajo, se observaron descripciones y especificaciones de los puestos de trabajos, pero no están actualizados y no corresponden a la realidad del hotel , esta situación trae como consecuencia que el proceso de reclutamiento sea deficiente, porque no se conoce qué se busca, además de pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores en la ejecución de sus labores debido al desconocimiento que tienen de las mismas.

Al respecto, la Gerente de Recursos Humanos, Sra. Luz Marina Cabrera opina:

Las descripciones y especificaciones, disponibles en el hotel datan de la apertura del mismo, no son procedentes de un análisis exhaustivo de los puestos de trabajo. Se obtuvieron de otros hoteles y de la cadena hotelera operadora, pero no están adecuados al contexto empresarial del establecimiento.

El proceso de reclutamiento de personal se inicia con la requisición de personal que emite el jefe del departamento o sección que posee la necesidad a la Gerencia de Recursos Humanos, para Mondy y Noe (1997:151)

Una requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha que necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que va a reclutar.

No obstante, en LTI Costa Caribe Beach Hotel no se hace uso de la requisición de personal, la información acerca de la necesidad de personal es hecha de forma verbal, así como los requerimientos que debe poseer el candidato.

Luego del proceso antes descrito, se deben tomar en cuenta las fuentes de reclutamiento que son los lugares donde se puede buscar los individuos aptos para cubrir los puestos vacantes, éstos pueden ser internos, es decir, trabajadores que laboran en la empresa, pero también, externos o sea candidatos que proceden fuera de la organización; asimismo, existen diferentes métodos a seguir según sea la fuente de reclutamiento a utilizar.

El reclutamiento interno ocurre cuando, luego de haberse determinado el cargo a ocupar, la empresa trata de cubrirlo mediante promoción y/o transferencia de sus trabajadores.

En este orden de ideas, Chiavenato (1988:186) establece los datos que el reclutador para promocionar o transferir a un trabajador debe conocer. Éstos son:

- Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los tests psicotécnicos de personalidad;
- Conocimiento de los resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno;
- Exámenes de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios;
- Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización o aun planeación de los movimientos de personal, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del

cargo considerado, antes y después de asumirlo; y

- Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno (esta “en el punto exacto” para ser promovido) y de substitución (si el candidato interno ya tiene reemplazo para su cargo).

El medio de reclutamiento interno utilizado por LTI Costa Caribe Beach Hotel, es la Promoción y/o Transferencia. Esta promoción se realiza por lo general a solicitud de el Jefe o Gerente de un Departamento, luego se procede al estudio de la antigüedad, currículum y comportamiento del empleado durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, el Departamento de Recursos Humanos solicita al Jefe directo del empleado propuesto para la promoción o transferencia, que le realice una evaluación (forma 2) y sí esta es satisfactoria, se procede a llenar el formato de Notificación de Promoción y Transferencia (Forma. 3), del trabajador a ocupar el puesto previa aprobación del Gerente General y el Contralor Financiero.

Este formato permite informar los datos del trabajador que ocupará la vacante como se puede ver en la descripción que se realiza a continuación:

- ❖ Nombre del empleado
- ❖ Cargo actual; puesto que desempeña el trabajador antes de ser promocionado, transferido o con aumento de sueldo.

- ❖ Departamento al que pertenecía antes de ser promovido o transferido.
- ❖ Sueldo que posee antes de ser promovido o transferido.
- ❖ Nuevo cargo; ocupación a desempeñar el trabajador dentro de la empresa.
- ❖ Departamento: Sección o destino del trabajador al cual estará adscrito.
- ❖ Nuevo sueldo en caso de haya algún ajuste dentro del proceso de transferencia o promoción.
- ❖ Fecha a partir de; indica la vigencia de la promoción y/o transferencia.
- ❖ Firma del Gerente del Departamento actual, Gerente del Departamento que posee la Vacante, Gerente de Recursos Humanos, y el Gerente General; además del Contralor y Nómina y, por último la firma conforme del trabajador.

Comentarios Generales y Sugerencias de los Evaluadores

	Excede	Satisface	No satisface
Resultado:			

Objetivos para la próxima Evaluación
(Realista, medible e incluye calendario de cumplimiento)

Comentarios del Evaluado

Mi entrenador y yo hemos conversado sobre mi desempeño incluyendo todos los comentarios y sugerencias de este informe. Comprendo todos los razonamientos que hay detrás de todos los comentarios de esta evaluación.

Evaluado (firma)

Evaluador (firma)

Forma 2: Evaluación utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel.

Fuente: Cortesía de la Gerencia de Recursos Humanos



LTI-COSTA CARIBE BEACH HOTEL

TRANSFERENCIAS-PROMOCIONES

AJUSTE DE SUELDO

PARA: **RECURSOS HUMANOS**

FECHA: ___/___/___

FECHA DE INGRESO: ___/___/___

El Trabajador _____, quien ocupa el cargo de _____

En el Departamento de _____, con un sueldo de Bs. _____

Se le esta promocionando al cargo de _____

En el Departamento de _____, con un sueldo de Bs. _____

a partir del ___/___/___

JEFE DEL DPTO ACTUAL

JEFE DEL NUVO DPTO

NOTA: SOLO DEBERA SER FIRMDO POR DOS JEFES DEPARTAMENTALES, EN EL CASO DE QUE LA NOTIFICACIÓN REPRESENTA UNA TRANSFERENCIA, O BIEN, UNA PROMOCIÓN A OTRO DEPARTAMENTO.

GERENTE DE. RR.HH

GERENTE GENERAL

PARA: CONTRALOR

SIRVASE AUTORIZAR, SEA PROCESADA LA NOTIFICACIÓN PRESENTE.

CONTRALOR

NÓMINA

RECIBE CONFORME;

EL TRABAJADOR

Forma 3. Notificación, utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel

Fuente: Cortesía de la Gerencia de Recursos Humanos.

Luego de determinar quién ocupará la vacante se elabora una comunicación por escrito al trabajador promocionado o transferido, en donde se especifica el nuevo cargo a ocupar, día en que comenzará a desempeñar su nuevo puesto y las felicitaciones, ésta comunicación es entregada en todos los Departamentos, a fin de que todo el personal este informado del proceso de promoción o transferencia del que ha sido objeto dicho empleado.

Es importante mencionar, que aún cuando en LTI costa Caribe Beach hotel se realiza un riguroso estudio del expediente de trabajo del empleado previo a la transferencia, no son tomados en cuentas varios puntos importantes señalados por Chiavenato para promocionar y transferir, tales como:

- Conocimiento de los resultados obtenidos por el empleado en las pruebas de selección.
- Exámenes de los análisis y descripciones del cargo actual del trabajador y del cargo que se esta considerando.
- Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.

Esto se debe a que, para cubrir los puestos vacantes, la Gerencia de Recursos Humanos realiza el proceso de reclutamiento interno, no así el proceso de selección, es decir, una vez reclutado un candidato interno y luego de ser evaluado es promovido y/o transferido. Los puntos antes mencionados planteados por Chiavenato, obviados por la empresa deben ser considerados para tomar la decisión acertada en cuanto a una promoción, ya que permiten hacer un análisis profundo de las aptitudes del empleado y las posibilidades de que logre un desempeño satisfactorio en el cargo al que va a ser transferido y/o promovido, al no ser tomados en cuenta éstos aspectos, se dificulta la escogencia del candidato adecuado, además de quedar bajo expectativa su futura actuación en el nuevo puesto de trabajo.

En caso de no encontrarse al candidato que reúna los requisitos solicitados para cubrir la vacante dentro de la empresa, se inicia el reclutamiento externo; éste está representado por todos aquellos candidatos potenciales que se encuentran en el mercado externo de trabajo y que pudieran llegar a ser aspirantes de las vacantes. Para iniciar el reclutamiento externo es preciso hacer uso de los medios de reclutamiento externo, entre los que tenemos:

Agencias de empleo privadas y públicas: las agencias de empleo se encargan de ayudar a las empresas en la búsqueda de personal, medio utilizado como reclutamiento interno. Mondy y Noe (1997:167) define "las agencias de empleo como organizaciones que ayudan a las compañías a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo".

En LTI Costa Caribe Beach Hotel, solo se hace uso de las agencias de empleo públicas como es el caso de la Oficina de Empleo de la Inspectoría

del Trabajo del estado Nueva Esparta, se usa esta fuente especialmente para cubrir puestos de trabajo vacantes a nivel de la base.

Competidores y otras empresas: los competidores y otras empresas de la misma rama o área geográfica pueden ser la fuente más importante de aspirantes para puestos en los que se requiere personal con experiencia reciente. (Mondy y Noe 1997).

En LTI Costa Caribe Beach Hotel es muy frecuente el uso de otros hoteles como medio de reclutamiento para todo tipo de vacantes. La solicitud se realiza mediante una llamada telefónica al Departamento de Recursos Humanos de otros Hoteles donde pregunta a la Gerente o Asistente del departamento si tienen en su archivo de elegibles disponibilidad en el cargo que la empresa requiere, o si pueden recomendar algún ex trabajador de la empresa.

Sindicato: es un procedimiento utilizado por la organización para la búsqueda de personal. Para Guth (1999:21) “la organización debe elaborar una requisición o solicitud al sindicato contratante, especificando las condiciones y características de la plaza vacante conforme al análisis de puesto, su duración e inicio”.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel, no se emplea al Sindicato como una fuente de reclutamiento propiamente, sin embargo, se les informa acerca de los cargos vacantes y se toman las recomendaciones que puedan dar en caso de conocer alguien que pueda ocupar los puestos vacantes; el proceso con el Sindicato es similar a las referencias de empleados. No obstante, el Secretario General, Secretario de Finanzas o Secretario de Reclamos deben dar su visto bueno en la orden de ingreso de todo el personal, por cuanto es

una exigencia del sindicato ser tomado en cuenta para la contratación de personal.

Referencias de empleados: Son las recomendaciones o referencias que da un empleado de una persona al Departamento de Recursos Humanos a fin de constatar si este cubre las exigencias de la vacante. Ésta es una práctica común en muchas organizaciones que han encontrado que sus empleados pueden ser de ayuda en proceso de reclutamiento, los cuales buscan de manera activa solicitudes de sus amigos y socios. (Mondy y Noe 1997)

El uso de referencia de empleado es comúnmente utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel como medio de reclutamiento, se toman en consideración generalmente para cargos de base las recomendaciones que hacen los empleados de personas cocidas, generalmente los empleados buscan una planilla de solicitud de empleo de la empresa y se las llevan a sus conocidos, posteriormente la entregan el Departamento de Recursos Humanos, de igual forma, en algunas ocasiones la Gerencia de Recursos Humanos pide a empleados con antigüedad en la empresa o de confianza, si pueden recomendar alguna persona para el puesto que este vacante en el momento.

Solicitud de empleo: es un documento que permite conocer información personal y profesional del aspirante. Guth (1999: 42-44) menciona algunas preguntas que puede incluir este formato:

- Información general personal y documental.
 - Nombres y apellidos completos.
 - Lugar y fecha de nacimiento.
 - Domicilio completo, incluyendo calle, número, colonia, ciudad, código postal.
 - Teléfonos de casa, oficina, negocio o en donde le envíen recado,
 - Sexo.
 - Estado civil.
 - Estatura, peso, talla (para ropa industrial).
 - Nacionalidad.
 - Si es extranjero, documentos probatorios, visa adecuada, permiso de trabajo.
 - Número, tipo y vencimiento de licencia de manejo.
 - Tipo de sangre.

- Escolaridad, idiomas y cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
 - Fechas de ingreso y egreso; nombres y domicilios de las escuelas, desglosado por nivel de estudios.
 - Escolaridad máxima alcanzada.
 - Promedios obtenidos.
 - Si estudia actualmente: qué, dónde, cuándo termina, horarios, compatibilidad con el trabajo.
 - Idiomas extranjeros que habla, lee, traduce y escribe y en qué grado.
 - Cursos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, duración de cada uno y lugar.

- Aspectos laborales.
 - Empresas en las que ha trabajado, incluyendo domicilio, teléfono y nombre del jefe inmediato.
 - Puestos ocupados y salarios devengados, inicial y final.

- Fechas de entrada y salida.
- Razones de salidas.
- Empresa, puestos y salario de trabajo actual.
- Referencias.
 - Nombre, domicilio, teléfono, ocupación y tiempo de conocerlo de compañeros de trabajo o amistades (a veces también puede resultar práctico de comerciantes o bancos).
- Maquinaria, herramientas y equipo que maneja.
 - Mención de cada una de las herramientas, maquinas y equipo en general que sepa operar y en qué grado.
- Participación social y tiempo libre.
 - Clubes y asociaciones a las que pertenece y cargos desempeñados.
 - Uso del tiempo libre.
- Información general.

- Otros ingresos.
- Dependientes económicos.
- Afiliación a sindicatos.
- Parientes en la empresa.
- Ingresos y egresos mensuales.
- Seguros y fianzas.
- Trabajo del cónyuge.
- Importancia que tiene para la persona vivir en otra localidad.
- Créditos. turnos que le agradan.
- Salario que le gustaría percibir.
- Estado de salud.
- Información familiar.
- Fecha en la que puede presentarse a trabajar.
- Tiempo o distancia entre la empresa y la casa del solicitante.

En cualquier caso los rubros anotados solo son ejemplos, ya que cada empresa deberá analizar pregunta por pregunta y decidir si realmente vale la pena incluirla o no en función a la utilidad real que se le vaya a dar a la misma.

- El formato de solicitud de empleo debe revisarse periódicamente, con el propósito de eliminar cualquier pregunta que ya no sea esencial, o bien, agregar alguna nueva que sí lo desea.

En la solicitud de empleo utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel, el candidato debe aportar la siguiente información (forma 4): fecha en que hace la solicitud, sus datos personales tales como: nombres y apellidos, sexo, estado civil, dirección, teléfono y el de algún familiar en caso de alguna emergencia, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad, carga familiar, deberá responder si tiene algún familia que haya trabajado o este trabajando dentro de la empresa y en el caso de ser afirmativa la respuesta especificar quien es la persona y el cargo que ocupa o ocupó en la misma; también se pide describa brevemente toda aquella información relacionada con su Formación educativa, nombre del colegio o Instituto, títulos adquiridos; se introducen preguntas acerca de conocimientos como: ¿sabe escribir a máquina?, ¿Computadora?, y el uso de la calculadora, si posee otros idiomas y el grado en que los domina tanto hablado como escrito y el nivel de comprensión, asimismo, se formulan preguntas sobre la salud del candidato y si ha prestado servicio militar. El

aspirante también deberá especificar toda aquella información referente a sus trabajos anteriores tal como: antigüedad en la empresa, cargos, sueldos y razón de su retiro, deberá colocar algunas referencias personales.

Finalmente el candidato firmará la planilla, certificando que todos los datos son legítimos y verdaderos.

El formato de solicitud de empleo utilizado por LTI Costa Caribe Beach hotel cumple con todas las preguntas establecidas por Guth (1999); éstas permiten conocer los datos personales y profesionales que se requieren del aspirante. Sin embargo, presenta fallas, específicamente en la parte de datos adicionales, ya que incluye preguntas que podrían ser consideradas discriminatorias, al respecto Dessler (1999:144) explica:

Por lo común es ilegal pedir que se haga una lista de las limitaciones físicas, defectos o enfermedades pasadas del aspirante a menos que la forma de solicitud específicamente solicite sólo aquellas que “pudieran interferir con el desempeño en el trabajo”.

Al respecto, La Constitución De La República Bolivariana de Venezuela (1999) artículo. 21 establece:

No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

La Ley Orgánica del Trabajo (1997) concuerda con lo establecido en la Constitución expresando en el artículo. 26, lo siguiente:

Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social.

Parágrafo Primero: En las ofertas de trabajo no se podrán incluir menciones que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Parágrafo Segundo: Nadie podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por sus antecedentes penales. El estado procurará establecer servicios que propendan a la rehabilitación del ex recluso.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel, aun cuando en la planilla de solicitud incluye preguntas relacionadas al sexo y la edad del aspirante no son tomados en cuentas como factores para discriminar su inclusión en la empresa a excepción de casos en que el aspirante no tenga una edad acorde con las exigencias del cargo, cuando su edad es muy avanzada o cuando son menores de edad, en este caso en particular la empresa se rige por lo estipulado por La Ley Orgánica del trabajo en cuanto al trabajo de menores. artículo. 248:

Los menores que tengan más de catorce (14) años pero menos de diez y seis (16) pueden desarrollar labores enmarcadas dentro de las disposiciones de esta ley, ejercer las acciones correspondientes y celebrar contratos de trabajo, previa autorización de representante legal; a falta de este la autorización deberá ser otorgada por el Juez de Menores, el Instituto Nacional del Menor o la primera autoridad civil.

Sin embargo, si existe discriminación en cuando a personas con antecedentes penales, si se verifica que el solicitante tiene antecedentes penales inmediatamente la empresa niega su contratación.

Por otra parte, la Ley Orgánica Del Trabajo (1997) artículo. 29, establece: “Las empresas, explotaciones y establecimientos, públicos o privados, en la contratación de sus trabajadores, están obligados, en igualdad de circunstancias, a dar preferencia a los Jefes de familia de uno u otro sexo, hasta un setenta y cinco por ciento (75 %) de los trabajadores”.

En relación a esto, aunque en la planilla de solicitud de empleo utilizada por LTI Costa Caribe Beach Hotel, requiere información sobre la carga familiar del solicitante, este no es un factor que se toma en consideración para seleccionar a un trabajador, de igual forma, la Gerencia de Recursos Humanos no lleva un control acerca de el porcentaje de trabajadores que sean Jefes de familia como lo establece la Ley.

LTI - Costa Caribe Beach Hotel									
SOLICITUD DE EMPLEO									
FOTO	FECHA	EMPLEO SOLICITADO			SUELDO QUE ASPIRA	TRABAJA ACTUALMENTE			
	NOMBRES Y APELLIDOS			CEDULA DE IDENTIDAD		ZURDO <input type="checkbox"/>			
					DERECHO <input type="checkbox"/>				
ACEPTA HORARIOS ROTATIVOS?	DIRECCION				NUMERO DE TELEFONO				
COLOR CABELLO	ESTADO CIVIL		SEXO	ESTATURA	PESO	TALLA CAMISA	TALLA FALDA/PANTALON		
COLOR DE OJOS	LUGAR DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD		FECHA DE NACIMIENTO		EDAD		
TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN EL HOTEL? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			QUIEN?						
O QUE HAYAN TRABAJADO EN EL HOTEL? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			QUIEN?						
EN CASO DE NECESIDAD AVISAR A					TELEFONO				
EDUCACION									
DESDE	HASTA	ESTUDIOS	ESCUELA	TITULO OBTENIDO			GRADUADO		
		PRIMARIA					SI	SI	
		SECUNDARIA							
		SUPERIOR							
		OTROS							
ASOCIACIONES A QUE PERTENECE:			CUALES SON SUS HOBBIES?			PRACTICA ALGUN DEPORTE?			
DATOS ADICIONALES					CARGA FAMILIAR				
ESCRIBE MAQUINA?	CALCULADORA?	COMPUTADOR?			NOMBRE	PARENTESCO	EDAD		
SERVICIO MILITAR:	DESDE:	HASTA:							
DONDE?	RESERVISTA DE:								
SALUD									
CUANTO TIEMPO HA DEJADO DE TRABAJAR POR ENFERMEDAD EN LOS 2 ULTIMOS AÑOS?					SUFRE O HA SUFRIDO DE:				
QUE DEFECTO FISICO TIENE?					TUBERCULOSIS	TENSION?			
QUE ENFERMEDAD GRAVE HA SUFRIDO?					DIABETES?	CORAZON?			
QUE ACCIDENTES HA SUFRIDO?					MAREOS?	EPILEPSIA?			
USA ANTEOJOS?					GRUPO SANGUINEO				
					FECHA CERTIFICADO SALUD:				

Forma 4: Solicitud de Empleo, utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel. Reducción del Original. Anverso

Fuente: Cortesía de la Gerencia de Recursos Humanos.

REFERENCIAS: Nombre tres personas responsables que lo conozcan, excepto familiares o trabajadores de esta empresa															
NOMBRE			DIRECCION			OCUPACION			TELEFONO						
TRABAJOS ANTERIORES: Indicar el último durante los últimos 5 años															
DESDE	HASTA	EMPRESA			CARGO OCUPADO			SUELDO MENSUAL			MOTIVO DEL RETIRO				
IDIOMAS QUE MANEJA				HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
				REG.	BIEN	EXC.	REG.	BIEN	EXC.	REG.	BIEN	EXC.	REG.	BIEN	EXC.
COMENTARIO							ACUERDO DEL SOLICITANTE								
							DECLARO BAJO JURAMENTO QUE TODOS LOS DATOS E INFORMACIONES QUE HE PROPORCIONADO SON ABSOLUTAMENTE VERIDICOS Y CORRECTOS. AUTORIZO A LA EMPRESA PARA HACER CUALQUIER INVESTIGACION DESTINADA A VERIFICARLOS. QUEDA ESTABLECIDO QUE SI HUBIERE DISCONFORMIDAD O FUERAN FALSAS LAS INFORMACIONES QUE HE PROPORCIONADO, EL CONTRATO QUEDARA AUTOMATICAMENTE CANCELADO SIN LUGAR A DESAHUCIO. LA APROBACION FINAL QUEDA SUJETA A UN EXAMEN MEDICO.								
							FIRMA DEL SOLICITANTE								
							EXAMEN MEDICO								
							APROBADO <input type="checkbox"/> DESAPROBADO <input type="checkbox"/>								
							FECHA DE INGRESO								
AUTORIZACION DE INGRESO							DEPARTAMENTO								
GERENTE GENERAL							CARGO								
CONTRALOR							SUELDO								
GERENTE DE R.R.H.H.															
JEFE DEL DEPARTAMENTO															
V.B. SEGURIDAD															

Forma 4: Solicitud de Empleo, utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel. Reducción del Original. Reverso

Fuente: Cortesía de la Gerencia de Recursos Humanos

Presentación espontánea y archivos de elegibles: estos están representando por todos aquellos empleados que acuden a la empresa por cuenta propia, y que son tomados en cuenta por la empresa como candidatos potenciales permitiendo al Departamento de Recursos Humanos recurrir a éstos para ocupar las vacantes existentes en cualquier departamento en un momento determinado. Al respecto Chiavenato (1988:189) señala que: “Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento”. El sistema que debería ser utilizado para el registro de los documentos suministrados por los aspirantes tendría que ser por cargo o por área de actividad, por el nivel del cargo o dependiendo de los tipos de cargos existentes en la empresa. Además, estos deben ser clasificados por orden alfabético o por calificaciones importantes a fin de facilitar la búsqueda de candidatos.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel los documentos recibidos por los candidatos espontáneos así como los que no fueron seleccionados son archivados de forma manual por departamentos y cargos, lo cual facilita la búsqueda de un candidato apropiado. Estos archivos tienen una vida útil de un (1) año. Vale la pena destacar que éste es uno de los principales medios de reclutamiento externo utilizado por la empresa, además de ser el primero al cual ésta recurre.

Avisos de prensa locales: es otro medio de captación de personal externo Chiavenato (1988: 191) indica que para elaborar un anuncio de prensa se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar lo que hay para ofrecer a los candidatos.
- Determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende alcanzar.
- Escoger adecuadamente el vehículo donde se pretende publicar dicho anuncio.
- Verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer; puede ser abierto o cerrado (con o sin nombre de la empresa).
- Escoger el tipo de mensaje que se debe hacer.
- Definir el tamaño del anuncio, los tipos de gráficos y ante todo, el contenido.
- Optar por la repetición del anuncio, como efecto de refuerzo.

De igual forma, el mismo autor indica que los anuncios de prensa deben ser redactados basándose en lo siguiente:

- Marca o nombre de la empresa.
- Título del cargo.
- Naturaleza de las operaciones de la empresa.

- Localización de la empresa.
- Tipo de pedido. (“búsqueda, invita, desea, ofrece”)
- Sumario de contenido del cargo.
- Objetivos del departamento donde se localiza el cargo.
- Calificaciones ideales o indirectas.
- Otras ventajas o beneficios.
- Horario de trabajo.
- Dirección de la empresa y horario de presentación.
(p.192)

En el caso específico de LTI Costa Caribe Beach Hotel éstos son publicados en periódicos regionales y/o locales, siendo el más utilizado El Diario Sol de Margarita. Éstos avisos son publicados durante cuatro días por lo general fines de semana y poseen unas dimensiones de 10 cm. de largo por 5 cm. de ancho (Ilustración 1) y en algunas ocasiones de 10 cm. de largo por 2 cm. de ancho (Ilustración 2), no poseen ningún color específico, en la parte superior es identificado con el logotipo del hotel y en la parte inferior son descritos los requerimientos mínimos del cargo. El aviso es realizado por la Gerencia de Recursos Humanos y luego es enviado al Departamento de publicidad del diario Sol de Margarita, solicitándoles

previamente vía telefónica un presupuesto, luego de haber recibido el presupuesto, éste es llevado a la Gerencia General para su aprobación, seguidamente se realiza una nueva llamada telefónica al Departamento de publicidad del diario Sol de Margarita para solicitar que efectivamente sea publicado el aviso, el pago de éste es tramitado por el Departamento de Contraloría mediante depósito bancario y luego el Departamento de Recursos Humanos se encarga de enviar el Voucher de depósito por fax al diario Sol de Margarita para la respectiva certificación del pago. El arte del aviso es realizado por el Departamento de publicidad del diario Sol de Margarita.

LTI **LTI-Costa Caribe Beach Hotel**

Requiere el siguiente personal

- **Asistente de Ama de Llaves**
- **Supervisora de Habitaciones**
- **Auxiliar de Lavandería**
- **Jefe de Partida**
- **Cocineros I**
- **Técnicos de aire acondicionado**
- **Piscineros**
- **Playeros**
- **Oficiales de Seguridad**

Requisitos:


- Experiencia en cargos similares
- Bachilleres
- Documentos: fotos, fotocopia C.I. Certificado Salud (vigente)

Dirección: Los interesados presentar curriculum en la siguiente dirección: Altagracia - Vía Playa Caribe.

(1-60604)

Ilustración 1: Aviso publicado por el Diario Sol de Margarita, utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel

Fuente: Diario El Sol de Margarita, Empleo Rapidito, 11 de Junio de 2004.



*Costa Caribe
Beach Hotel*

*Solicita el siguiente
personal*

- * Técnicos
de Refrigeración*
- * Piscinero*
- * Asistente de Ama
de Llaves*
- * Supervisora
de Habitaciones*
- * Cocineros I*

Requisitos:
*Experiencia en el área
Disponibilidad inmediata
Los interesados enviar
resumen curricular
al fax No. 4001010,
o enviar correo
electrónico:*

mhh@lti-costacaribe.com

(31004104)

Ilustración 2: Aviso publicado por el Diario Sol de Margarita, utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel

Fuente: Diario El Sol de Margarita, Empleo Rapidito, 27 de Abril de 2004.

Los requisitos mínimos para optar al cargo van a depender de la vacante que se encuentre en el momento, Por ejemplo: en la empresa existía la vacante de Técnico en Refrigeración, y los requisitos exigidos por la empresa fueron los siguientes:

- Experiencia en el cargos similares
- Bachillerato aprobado.

Además de la presentación de algunos documentos, requisito indispensable exigido por la empresa para ocupar cualquier puesto vacante sin importar su naturaleza. Estos documentos son los siguientes:

- 2 fotos tipo carnet
- 2 fotocopias de la cédula de identidad.
- Certificado de salud vigente emitido por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS).
- Currículo Vitae.

Luego de realizar una comparación entre la teoría y la técnica empleada por la empresa se evidencia que cumple con la mayoría de los requisitos planteados por el autor para la publicación de los avisos sin embargo no abarca aspectos como: el sumario del contenido del cargo, objetivos del departamento que posee la vacante, calificaciones ideales o indirectas, otras ventajas o beneficios, horario de trabajo; aspectos que influyen para que los individuos se motiven a solicitar el empleo.

En el momento, que los aspirantes llegan al hotel son recibidos en Acceso Puerta Control, por el Oficial de Seguridad de guardia, éste informa al Departamento de Recursos Humanos, de las personas que vinieron por el

aviso o por cuenta propia, cuando el candidato se dirige a la empresa a entregar documentos y el cargo que solicita no esta vacante, el Departamento de Recursos Humanos solicita al Oficial de Seguridad que facilite una planilla de solicitud de empleo y que éste la deje con sus documentos en fotocopia, por otra parte, si la persona solicita uno de los cargos del aviso, el Departamento de Recursos Humanos autoriza su acceso a Time Keeper para el llenado de la planilla de solicitud de empleo, luego de es entregada a la oficina de Recursos Humanos con los demás recaudos exigidos por la empresa, la Asistente de Recursos Humanos hace una revisión de los documentos a fin de constatar si cuenta con los requisitos mínimos que exige el puesto vacante y posteriormente se determina si realiza la entrevista en ese momento o se le informa cuando debe regresar para la misma.

Luego de concluido el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el proceso de selección de personal consiste en la elección de la persona que ocupará la vacante, entre los candidatos resultantes del proceso de reclutamiento.

La selección de personal comprende tanto la recopilación y verificación de la información aportada por el candidato como la comparación entre las características que posee el aspirante al cargo vacante y las especificaciones del mismo.

Para Mondy y Noe (1997:180) la selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Y plantea ocho (8) pasos a seguir para su realización, éstos son:

- Entrevista preliminar.
- Revisión de solicitudes y currícula.
- Pruebas de selección.
- Entrevistas de selección.
- Verificación de referencias y antecedentes.
- Decisión de selección.
- Examen físico.
- Individuo contratado.

Entrevista preliminar: Mondy y Noe (1997:186) menciona que el propósito fundamental de este filtro es descartar a aquellos que no satisfacen los requerimientos del puesto. En LTI Costa Caribe Beach Hotel no se realizan las entrevistas preliminares, el proceso de descarte se realiza mediante la revisión de la planilla de solicitud de empleo. Así pues, Guth plantea que los formatos de Solicitud de Empleo son llamados entrevista preliminar. No obstante, en el hotel la entrevista preliminar es la segunda fase del proceso.

Revisión de solicitudes y currículo: consiste tanto en la verificación de la información aportada por el candidato, como la comparación entre las características que posee el aspirante al cargo vacante y las especificaciones

del mismo. La información contenida en una solicitud diseñada y utilizada correctamente se compara con la descripción del puesto para así determinar si existe un ajuste potencial entre las necesidades de la organización y las aptitudes del solicitante. Mondy y Noe (1997). La Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel, utiliza este paso como el primero dentro del proceso de selección que realiza, y los resultados obtenidos en esta fase son determinantes para continuar con los pasos siguientes.

Pruebas de selección: dentro del proceso de selección las pruebas permiten apreciar, los conocimientos, habilidades, desempeño, potencial, interés por aprender y aspectos de la personalidad del aspirante al momento de efectuar el ejercicio propuesto. Adicional a esto, Sherman (1999) manifiesta que las pruebas de selección es una forma objetiva y estandarizada de medición de una muestra de comportamiento utilizado para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades entre otras características de un individuo en relación a otro. Por otra parte, Mondy (1997:194-196) menciona las características que poseen las pruebas de selección correctamente diseñadas; éstas son:

Estandarización: se refiere a la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionados con la administración de las pruebas.

Objetividad: se logra objetividad en las pruebas cuando todas las personas que califican una prueba obtienen los mismos resultados. La calificación de estas pruebas es un procedimiento muy estructurado, lo que se presta a la calificación mecánica.

Normas proporciona un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros. Una norma refleja

específicamente la distribución de muchas calificaciones obtenidas por personas similares al solicitante que esta realizando la prueba.

Confiabilidad: Es el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados consistentes. Para asegurar su utilidad, se debe verificar la confiabilidad de las pruebas, a través de,

El método Test-retest: Es una forma de determinar la confiabilidad de la prueba de selección, mediante la aplicación de la prueba dos veces al mismo grupo de individuos y la correlación de las series de calificaciones. El método de formas equivalentes. Comprueba la confiabilidad mediante la correlación de los resultados de pruebas que son similares pero no idénticas.

El método de división en mitades: prueba de confiabilidad al dividir los resultados de una prueba en dos partes y luego correlacionar el resultado de ambos.

Validez: es el grado en que una prueba mide lo que se supone que debe medir.

De igual forma, el mismo autor señala los siguientes enfoques de validación de las pruebas de selección:

Validez relacionada con el criterio: las medidas del mismo pueden incluir cantidad y calidad del trabajo, la rotación y el ausentismo. Existen dos formas básicas de validez relacionadas con el criterio: concurrente y predictiva. Con la concurrente se obtienen las calificaciones de las pruebas y el dato del criterio esencialmente al mismo tiempo y la validez predictiva

implica la administración de una prueba y posteriormente la obtención de la información del criterio.

Validez de contenido: es un método de validación de la prueba por la cual una persona desempeña ciertas tareas que realmente exige el puesto o responda a una prueba de papel y lápiz que mide el conocimiento relevante del puesto.

Validez estructural: es un método de validación de la prueba que determina si ésta mide ciertas características o cualidades que son importantes en el desempeño del puesto. (196-197)

Las pruebas de selección son clasificadas por Dessler (1999:163-167) de la siguiente manera:

- ❖ Pruebas de personalidad: éstas consisten en evaluar las cualidades físicas y mentales del individuo para explicar su desempeño en el trabajo. De acuerdo con Dessler (1999:166) “las pruebas de personalidad pueden predecir el desempeño basándose en elementos básicos de la personalidad del aspirante, como la extroversión o intereses”
- ❖ Pruebas de Inteligencia: son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica. (1996:164).

La Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel no emplea ningún tipo de pruebas de selección, que le permitan realizar una

evaluación comparativa entre las habilidades del candidato y las especificaciones del cargo. Por tanto obvian por completo este paso que resulta ventajoso dentro del proceso de selección, como instrumento para obtener respuestas específicas del aspirante y una evaluación mas inmediata.

Entrevista de Selección: en el proceso de selección, la entrevista es uno de los elementos más influyentes en el momento de decidir si el candidato es apto o no para cubrir el puesto vacante. Ésta ofrece la oportunidad de conocer personalmente al aspirante, formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato, además, de evaluar aspectos subjetivos de la persona (expresiones faciales, gestos, apariencia, nerviosismo). Dessler (1999: 201).

La entrevista debe realizarse con habilidad y de forma correcta para poder alcanzar los resultados obtenidos, ésta puede tener innumerables aplicaciones como trilogía en el proceso de reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño entre otros. Chiavenato (1988:215). Asimismo, existen varios tipos de entrevistas, algunos autores señalan los siguientes:

❖ Entrevistas estructuradas: en este tipo de entrevista el entrevistador realiza preguntas detallada, específicas y secuenciales. Gómez-Mejías (1999:154) explica que las entrevistas estructuradas se basan en un análisis minucioso de los puesto de trabajo y hace mención de tres tipos de preguntas que comúnmente se realizan:

- ✓ Las preguntas situacionales las cuales, permiten conocer como se comportará el aspirante en una situación de trabajo.

- ✓ Preguntas sobre conocimientos relacionados con el puesto, a fin de medir el grado de conocimiento que pueda poseer el aspirante acerca del puesto a ocupar.
- ✓ Preguntas sobre los requisitos del trabajador: estas preguntas están orientadas a ver los deseos e intereses que pueda tener el aspirante para ocupar ese puesto.
- ❖ Entrevistas no estructuradas: en este tipo de entrevista el entrevistador no posee preguntas específicas y/o formuladas, las preguntas realizadas en esta entrevista son elaboradas durante el desarrollo de la misma, son indagadoras y de respuesta abierta, se realizan de forma tal, que el solicitante pueda expresar sus pensamientos y sentimientos acerca de situaciones personales.
- ❖ Entrevista de tensión: a través de este tipo de entrevistas el entrevistador puede conocer si el aspirante tiene capacidad para resolver problemas bajo situaciones de tensión. Este tipo de entrevista, se recomienda ser empleada en aspirantes en donde el cargo a ocupar exige un alto nivel de tensión. Como por ejemplo en caso de tratarse de un hotel: los gerentes, recepcionistas, encargados de atención al cliente, entre otros.
- ❖ Entrevistas de situación: en este tipo de entrevistas se introducen preguntas directamente relacionadas con el puesto a desempeñar. En éstas, se plantea al solicitante un problema o situación relacionada con el cargo, con el objeto de ver que tan bien se desempeña en esa tarea o situación específica, relacionando el resultado de la entrevista

con el éxito potencial que tendrá el aspirante en el puesto. Wendell (1998).

Por otra parte, Gómez-Mejía (1999:156) plantea nueve preguntas específicas que no deben ser realizadas por el entrevistador durante la entrevista:

- Si tienen hijos, planes para tenerlos o que tipo de organización tienen para el cuidado de sus niños.
- La edad del aspirante.
- Si el candidato tiene alguna minusvalía física o mental que pueda interferir el desarrollo del trabajo.
- Características identificativas en los impresos de solicitud, como altura y peso.
- El nombre de soltera a las mujeres candidatas. Algunos empresarios han preguntado esto con el fin de averiguar su estado civil, otro de los temas que debe quedar fuera de los límites de la entrevista, tanto para hombres como para mujeres.
- La ciudadanía del candidato.

- Si tiene antecedentes penales. Sin embargo, está permitido preguntar si el candidato ha sido alguna vez acusado de algún delito.
- Si el candidato fuma. Debido a que existen ordenanzas que restringen el consumo de tabaco en determinados edificios, resulta más apropiado preguntar al aspirante si conoce la existencia de éstas, y si está dispuesto a cumplirlas.
- Si es portador del VIH o SIDA.

Una entrevista es débil cuando no hay un clima de confianza y se omite hacer preguntas claves, López (2003:115) menciona las preguntas que se debe realizar en una entrevista, se destacan las siguientes:

1. ¿Cuáles fueron sus logros más resaltantes?
2. ¿En cuáles de sus trabajos se ha sentido mejor?
3. ¿Qué tipo de problemas ha enfrentado y como los resolvió?
4. Materias que más le gustaron y cuáles no.
5. Notas y logros educativos obtenidas.
6. ¿Qué tipo de adiestramiento ha recibido y utilidad en relación al cargo que aspira?

7. ¿Posee planes futuros de estudio?
8. ¿Cómo es su estructura familiar?
9. ¿Quiénes dependen de usted?
10. ¿Dónde vive y qué tipo de vivienda posee?
11. ¿Podría hablarme de usted?
12. ¿Qué espera obtener de la organización?
13. ¿Qué cargo le gustaría desempeñar?

En el mismo orden de ideas, Dessler (1999:211-212) indica cinco (5) pasos a seguir para la elaboración de una entrevista efectiva. Éstas son las siguientes:

- La planificación de la entrevista específicamente, hay que revisar la solicitud y el currículum del candidato y anotar las áreas que son confusas o que pudieran indicar fuerza y debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto.
- La creación de un ambiente de confianza: la sala en donde se realizará al candidato la entrevista debe ayudar a reducir las tensiones y establecer

confianza que debe ser privada, tranquila y carente de distracciones.

- **Formulación de preguntas:** hay varias cosas que deben tenerse en mente cuando se formulan preguntas. Primero, evite las preguntas que puedan ser respondidas con “sí” o “no”; por el contrario, haga preguntas que requieran respuestas más elaboradas. No poner palabras en la boca del aspirante (por ejemplo, al decir, “usted ha llamado a tiendas de descuentos, ¿verdad?”, ni telegrafíe la respuesta deseada, por ejemplo, al mover afirmativamente la cabeza o sonreír cuando obtiene la respuesta esperada. Por último, no monopolice la entrevista hablando sin parar; de igual forma, no permite que el aspirante domine la entrevista hablando insistentemente sin dejarle hacer preguntas. Por el contrario haga preguntas abiertas y escuche las respuestas del candidato para alentarlo a que se exprese completamente.
- **Cierre de la entrevista:** hacia el cierre de la entrevista, hay que dejar tiempo para responder preguntas que pudiera tener el candidato y (si es apropiado) para convencerlo de los beneficios de trabajar en esta empresa.

- Revise la entrevista: después que el candidato se haya ido, deberá revisar las notas de la entrevista, llenar la forma de la entrevista dirigida (si no se hizo durante la plática) y revisar lo sucedido mientras está todavía fresco en su mente.

En el caso de LTI Costa Caribe Beach Hotel, el proceso de entrevistas se realiza ocasionalmente el mismo día que el aspirante se presenta en la empresa, ya sea por cuenta propia o por otros de los medios ya mencionados de reclutamiento externo, de no ser así, se informa al solicitante el día en que debe presentarse a la entrevista; sin embargo, es práctica común que el aspirante tenga que esperar por un período de tiempo muy largo y en muchas ocasiones de pie, tanto para que se realice la entrevista como para que se informe la fecha en que ésta será realizada, lo que podría originar que el candidato se forme una mala impresión de la organización.

El proceso de entrevista que se realiza en LTI Costa Caribe Beach Hotel, presenta una variante que tiene que ver con el cargo vacante, si éste es un cargo de Gerencia, Asistente o a nivel Supervisorio, se realiza una entrevista de tipo estructurada (forma 5) realizada por la Gerente de Recursos Humanos, en la cual se toman en cuenta cinco (5) aspectos principales que son: la apariencia personal, los aspectos familiares, los aspectos laborales, conocimientos, y aspectos sociales del candidato, y una posterior entrevista de tipo no estructurada con el Gerente General, Contralor Financiero y Jefe o Gerente del Departamento o Sección, siendo la decisión de la contratación del Gerente General, si la vacante es de personal de base la entrevista es no estructurada y es realizada en primer lugar por la

Gerente de Recursos Humanos o en su defecto la Asistente, posteriormente por el Jefe del Departamento o sección que solicitó la vacante. La entrevista de tipo no estructurada que realiza la Gerencia de Recursos Humanos para el personal de base esta orientada principalmente a la información que contiene la solicitud de empleo en donde se indaga, de un modo más profundo acerca de la información que el aspirante colocó en ésta y se completa alguna información que éste haya obviado.

En la entrevista de tipo estructura se puede evidenciar que no abarca todos los aspectos necesarios para establecer una relación entre las habilidades del cargo y las del aspirante, es una entrevista cerrada, y no permite establecer la capacidad que pueda tener el aspirante para desempeñarse en el cargo.

Por otra parte, las entrevistas de tipo no estructuradas realizadas en el hotel, por lo general abarca todas las preguntas antes establecidas. Sin embargo, en ninguno de los tipos de entrevista que utiliza la empresa siguen algunos de los pasos que plantea Dessler (1996) y que son de importancia para la efectividad de la entrevista como son:

- La planificación de la entrevista donde se revisa la solicitud y se señalan las áreas de confusión que deben ser tomadas en cuenta en la entrevista.
- La creación de un ambiente de confianza: la sala en donde se realizará al candidato la entrevista debe ayudar a reducir las tensiones y establecer confianza que debe ser privada, tranquila y carente de distracciones.

- Revise la entrevista: después que el candidato se haya ido, deberá revisar las notas de la entrevista, llenar la forma de la entrevista dirigida (si no se hizo durante la plática) y revisar lo sucedido mientras está todavía fresco en su mente.

Verificación de Antecedentes y Referencias: este proceso consiste en constatar si la información dada por el solicitante es cierta, además, de obtener datos acerca de su comportamiento y desempeño en trabajos anteriores. Según Dessler (1997:173)

Existen varias opciones que se pueden considerar para que la verificación sea productiva. Una es utilizar una forma estructurada, la cual ayuda a asegurar que no se pasan por alto preguntas importantes. La otra es utilizar las referencias sugeridas por el aspirante, simplemente como una fuente para otras referencias que podrían explicar el desempeño de esa persona. Por lo tanto, es posible preguntar a las referencias del aspirante: ¿podría, por favor; darme el nombre de otra persona que este familiarizado con el aspirante?



Entrevista de Empleo

Fecha: ____/____/____

Nombre del Candidato: _____

Puesto al que aspira: _____

Apariencia personal (¿Qué impresión les causó el candidato? Inteligente, lento, seguro de sí mismo, retraído, agresivo, burócrata, etc.)

Aspectos familiares (Dependiente económicos: Trabaja, está sin empleo, que esperan del candidato, deudas pendientes, etc.)

Laborales (carrera ascendente, que opina de sus Jefes, ha renunciado a otros empleo o ha sido despedido, porqué, cuanto aspira ganar)

Conocimientos (estudios, becas, premios, que aspira a ser en 3 o 4 años, es exagerado o práctico)

Sociales (Cómo utiliza su tiempo libre, tiene pocos o muchos amigos, clubes, asociaciones)

El Candidato tiene potencial para el puesto: SI () NO ()

Gerente de RR. HH

Jefe del Dpto. Solicitante

Forma 5: Entrevista de empleo utilizada por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel

En LTI Costa Caribe Beach Hotel la verificación de referencias y antecedentes se realiza mediante llamada telefónica a la empresa, donde se indagara acerca de los siguientes aspectos (forma 6).

- ❖ Cargo desempeñado por el aspirante en la empresa
- ❖ Tiempo de duración en la empresa
- ❖ Comportamiento y desempeño en la empresa
- ❖ Razón del retiro
- ❖ ¿Presento alguna situación especial en la empresa?
- ❖ ¿Lo emplearía de nuevo? ¿Por qué?

La revisión de referencias y antecedentes se realiza generalmente posterior a la entrevista. No obstante, es frecuente que la revisión de la referencia se haga posterior a la contratación, lo que podría traer como consecuencia que luego de dicha contratación, surgiera información negativa acerca de actuaciones o comportamientos que bien pudieran repetirse en el empleo actual.

Decisión de Seleccionar: es un paso muy importante, ya que la persona encargada de la selección tiene la responsabilidad de aceptar o rechazar a

un solicitante. En cuanto a esto, Mondy y Noe (1997: 211) indica que luego de haberse reducido el número de aspirantes a través de las etapas anteriores del proceso, la selección debe hacerse entre todas aquellas personas que figuran después de evaluadas las verificaciones de referencias, las pruebas de selección y las entrevistas. Asimismo, no necesariamente la persona con mejores cualidades debe ser contratada, sino más bien, aquella que concuerde más con los requerimientos del puesto vacante.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel, la persona encargada de tomar la decisión de selección varía según el cargo, si se trata de cargos Gerenciales o a nivel Supervisorio Alto, la decisión la toma el Gerente General. En el caso de los otros cargos la decisión es tomada por la Gerencia de Recursos Humanos en conjunto con el Jefe del Departamento o Sección que tiene la vacante. Por otra parte, en ocasiones la decisión de selección es determinada sin tomar en cuenta los pasos anteriores en el orden planteado por el autor, ésta decisión, en los casos de vacantes para puestos de base son tomados de forma muy subjetiva, habiéndose observado en algunas ocasiones la contratación de personal sin haber sido siquiera entrevistado por la Gerencia de Recursos Humanos.

CHEQUEO DE REFERENCIAS

Aspirante: _____

Cargo Solicitado: _____

Referencias Solicitadas a la Empresa: _____	
Cargo Desempeñado: _____	Desde: _____ Hasta: _____
Comportamiento y Desempeño en la empresa: _____	
Razón del Retiro: _____	
Alguna situación especial en la empresa: _____	
Lo emplearía de nuevo: _____	Por que No: _____
Nombre del Informante: _____	Cargo: _____

Referencias Solicitadas a la Empresa: _____	
Cargo Desempeñado: _____	Desde: _____ Hasta: _____
Comportamiento y Desempeño en la empresa: _____	
Razón del Retiro: _____	
Alguna situación especial en la empresa: _____	
Lo emplearía de nuevo: _____	Por que No: _____
Nombre del Informante: _____	Cargo: _____

Referencias Solicitadas a la Empresa: _____	
Cargo Desempeñado: _____	Desde: _____ Hasta: _____
Comportamiento y Desempeño en la empresa: _____	
Razón del Retiro: _____	
Alguna situación especial en la empresa: _____	
Lo emplearía de nuevo: _____	Por que No: _____
Nombre del Informante: _____	Cargo: _____

Realizado por: _____

Fecha: _____

Examen Médico: este paso se realiza luego de haberse tomado la decisión de selección y es un factor determinante para llevar al paso de contratación a la persona que ha aprobado todas las etapas previas. El examen medico es considerado indispensable y cumple con los propósitos siguientes especificados por Guth (1999: 98):

- Determinar la aptitud física y mental del aspirante para desempeñar con efectividad las funciones del puesto en la organización.
- Conocer el estado de salud del aspirante, lo cual servirá como lineamiento de comparación con futuros exámenes, así como para aclarar posibilidades de indemnización por lesiones o enfermedades que sufra el trabajador.
- Rechazar aspirantes que padezcan enfermedades contagiosas.
- Evitar que los aspirantes con problemas de salud o que estén propensos a tenerlos, realicen actividades que podrían ser perjudiciales para ellos mismos y /o para los bienes de la organización.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel el examen médico es realizado por el médico del hotel, el cual realiza un chequeo físico general y realiza el llenado de un formato de carácter confidencial que se anexa al expediente del

aspirante en caso de ser contratado (forma 7), el cual contiene la siguiente información:

- Datos personales del solicitante: indica los datos personales acerca del trabajador, tales como nombre del trabajador, cédula de identidad, etc.
- Cargo que aspira: puesto que va desempeñar el nuevo trabajador.
- Departamento donde va a trabajar: sitio en donde el trabajador va a laborar.
- Por otro lado, el médico debe indicar si el candidato tiene algún tipo de enfermedad que pueda afectar el desenvolvimiento de éste en el lugar de trabajo.

El examen médico que se realiza en el hotel cumple con los requerimientos planteados por Guth, sin embargo, en LTI Costa Caribe Beach Hotel, en el noventa por ciento de los casos, éste es el último paso en el proceso de selección que plantea Mondy (1997), es decir, es realizado posterior a la contratación, aspecto negativo, ya que podría contratarse a un individuo con problemas de salud que podrían afectar su desempeño o afectar la salud de otros empleados.



L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL

ORDEN MÉDICA

PARA: SERVICIOS MÉDICO
DE: RECURSOS HUMANOS

FECHA: / /

DOCTOR MARCELO SILVA:

Le agradecemos examinar al portador (a) de la orden, Sr. (a) _____

C.I. N°. _____, quien ocupa el cargo de: _____

En el departamento de: _____. Por favor, indicar el resultado de dicho examen al final de esta solicitud.

Gracias por su atención

Recursos Humanos

CONFIDENCIAL

Se indica que el / la Sr. (a): _____, ha sido examinado (a) desde el punto de vista médico, obteniendo un resultado Apto () - No Apto (), para ocupar el cargo que aspira.

OBSERVACIONES:

Forma 7: Chequeo médico utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe

Beach Hotel.

Fuente: Cortesía de la Gerencia de Recursos Humanos

Contratación del personal: es el último paso en el proceso de selección planteado por Mondy. La Ley Orgánica del Trabajo especifica tres (3) tipos de contrato, a saber:

- ❖ *Contrato de trabajo por tiempo indeterminado*: Este contrato es celebrado cuando ambas partes no acuerdan una fecha de finalización del mismo, o no especifican que se trate de la realización de una obra en específica. LOT. Art. 73

- ❖ *Contrato Por tiempo determinado*: contrato elaborado por un período determinado de tiempo, el cual se dará por concluido llegada esa fecha y no perderá su condición específica cuando sea objeto de una prórroga, las cuales deben ser justificadas por la naturaleza del trabajo a realizar la actividad económica a la que se dedique la empresa. LOT. Art. 74

- ❖ *Contrato Para una obra determinada*: este contrato especifica que el trabajo termina una vez terminada la obra y debe especificar la naturaleza de la obra a ser realizada por el trabajador. LOT. Art. 75

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 71, (1997:35) este Contrato debe ser:

Escrito y extendido en dos ejemplares, uno de los cuales se le entregará al trabajador, y contendrá las especificaciones siguientes:

- a) El nombre y la nacionalidad, edad, estado civil y domicilio o residencia de los contratantes.
- b) El servicio que deba prestarse, que se determinará con la mayor precisión posible.
- c) La duración del contrato o la indicación de que es por tiempo indeterminado, según sea el caso.
- d) La obra o la labor que deba realizarse, cuando se contrate por una obra determinada.
- e) La duración de la jornada ordinaria de trabajo, cuando se haya estipulado por unidad de tiempo o por tarea.
- f) El salario estipulado o la manera de calcularlo y su forma y su lugar de pago.
- g) El lugar donde deba prestarse el servicio.
- h) Cualesquiera otras estipulaciones lícitas que acuerden los contratantes.

En LTI Costa Caribe Beach Hotel, se elabora un contrato a tiempo determinado con opción a una prórroga; el primero tiene una duración de 6 meses dentro de los cuales se establecen (60) días de período de prueba de acuerdo lo establecido en el Reglamento de La Ley Orgánica del Trabajo. Artículo 30, el cual dice:

Las partes podrán pactar un período de prueba que no excederá de noventa (90) días, a objeto de que el trabajador juzgue si las condiciones de trabajo son de su conveniencia y el patrono aprecie sus conocimientos y aptitudes. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes podrá dar por extinguido el contrato de trabajo sin que hubiere lugar a indemnización alguna y sin necesidad de notificar previamente tal decisión.

Luego, se establece una prórroga de hasta cinco (5) meses dependiendo el porcentaje de ocupación. Ambos contienen la información referentes a las cláusulas establecidas por La Ley Orgánica del Trabajo y por el Contrato Colectivo del Hotel; exceptuando algunas consideraciones del artículo 71, donde se menciona que deben redactarse dos ejemplares uno debe ser entregado al empleado y otro permanecer archivado en el expediente del trabajador, en el hotel redactan solo un ejemplar el cual, queda en la empresa. El contrato de trabajo no especifica la edad del trabajador, el estado civil del contratante.



CAPÍTULO III

Propuesta: Proceso Reclutamiento y
Selección de Recursos Humanos
Para LTI Costa Caribe Beach Hotel.

CAPITULO III

3.1- Propuesta: Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel.

Luego de haber realizado un análisis comparativo del proceso de Reclutamiento y Selección de personal aplicado por LTI Costa Caribe Beach Hotel, con los basamentos teóricos pertinentes al tema, se propone el siguiente proceso de Reclutamiento y Selección basado en el modelo teórico planteado por Mondy y Noe, con el propósito de que el proceso de reclutamiento y selección que realiza el hotel sea eficiente y eficaz, que le permita contratar individuos aptos para los puestos vacantes con ahorros en los costes de tiempo y dinero; control y sistematización de las actividades que se realizan en este sentido; así como la revisión constante y el mejoramiento de los procedimientos, partiendo del hecho que una vez documentados éstos procesos puede realizarse una consulta frecuente y apego a su contenido, estimulándose de esta forma una mejora en las operaciones de la organización.

El proceso de Reclutamiento y Selección seguirá las siguientes fases:

- Elaborar planes de recursos humanos: consiste en determinar las necesidades que tiene la empresa de nuevas contrataciones; determinando de esta forma la cantidad y tipo de recursos humanos que requiere la empresa para cubrir una vacante en un momento determinado. Esta fase puede llevarse a cabo mediante la elaboración de un pronóstico de requerimientos, donde se proyecta, la cantidad de

recurso humano necesario para cubrir la demanda de bienes y servicios que tiene la empresa en momento determinado.

➤ Análisis del puesto a cubrir.

La elaboración de todos y cada uno de los puestos con que cuenta la empresa para su funcionamiento. El análisis de puesto es fundamental para la realización de:

- La descripción de tareas, deberes, obligaciones y responsabilidades.
- Las especificaciones del puesto (requerimientos de habilidades, exigencias físicas y de conocimiento)

➤ Reclutamiento de Recursos Humanos

Reclutamiento Interno.

- Promoción
- Transferencia

Medios Internos

- Anuncios de vacantes
- Concursos de puestos

Reclutamiento externo

- Solicitud de empleo.
- Archivo de elegibles
- Sindicatos
- Presentación espontánea
- Empresas y competidores
- Universidades

Medios Externos

- Anuncios de prensa
 - Bolsas de trabajo, otros medios de información (radio, televisión y revistas)
 - Compañías que buscan ejecutivos
 - Referencia de empleados.
- Entrevista preliminar: Consiste en determinar que candidatos son potencialmente aptos para el puesto vacante y quienes no. Asimismo, a través de esta entrevista se puede determinar si el

aspirante tiene aptitudes para otros puestos vacantes en el momento o a futuro en la empresa. La entrevista preliminar debe realizarse en un ambiente agradable e introduciendo preguntas directas y es recomendable el uso de una Entrevista de tipo estructurada que pueda contener la siguiente información:

- Nombre del Aspirante

- Posición a solicitar

- La elaboración de Preguntas, tales como:
 - ¿Cuáles fueron sus logros más resaltantes?

 - ¿Qué lo motiva a trabajar?

 - ¿En cuáles de sus trabajos se ha sentido mejor?

 - ¿Qué tipo de problemas ha enfrentado y como los resolvió?

 - Materias que más le gustaron y cuáles no.

 - Notas y logros educativos obtenidas.

 - ¿Qué tipo de adiestramiento ha recibido y utilidad en relación al cargo que aspira?

 - ¿Posee planes futuros de estudio?

- ¿Cómo es su estructura familiar?
 - ¿Quiénes dependen de usted?
 - ¿Dónde vive y qué tipo de vivienda posee?
 - ¿Podría hablarme de usted?
 - ¿Qué espera obtener de la organización?
 - ¿Qué cargo le gustaría desempeñar?
- Revisión de solicitudes y currículum. En esta fase del proceso, el candidato realiza el llenado de la planilla de solicitud de empleo utilizada por la empresa, y posteriormente se procede a su revisión en conjunto con la documentación aportada por el candidato, a fin de conocer si éste se ajusta a los requerimientos del puesto.
- Aplicación de pruebas: sirven de ayuda para medir las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener el candidato y constituyen un medio para seleccionar candidatos entre un grupo de aspirantes. Estas pruebas pueden ser:
- Pruebas de aptitud cognitiva: Con estas pruebas se puede determinar la capacidad del aspirante para aprender y desempeñar un puesto

- Pruebas de habilidades psicomotrices: se utilizan para medir la fuerza, coordinación y destreza.
 - Pruebas de conocimiento del puesto: su función es medir los conocimientos que tiene el aspirante del cargo que esta solicitando.
 - Pruebas de muestreo del trabajo: este tipo de pruebas se realiza exigiendo al aspirante que realice una tarea o una serie de actividades representativas del puesto.
 - Pruebas de interés vocacional: con este tipo de pruebas nos indican los puestos vacantes en los que el candidato esta más interesados y en los que probablemente encuentre satisfacción.
- Realización de la entrevista de selección: En esta entrevista solo se toma a los candidatos que han superado las fases anteriores del proceso, permite una evaluación más detallada del candidato. La entrevista debe contener información acerca de logros académicos, experiencia laboral, cualidades personales, habilidades interpersonales y orientación de la carrera.
- Verificación de referencias: consiste en comprobar la veracidad de la información suministrada por el candidato tanto a nivel personal como profesional, así como conocer datos adicionales a la información suministrada por el solicitante, en cuanto a su desempeño o a posibles problemas en trabajos anteriores.

- Decisión de selección: en esta fase del proceso solo se incluyen a los aspirantes que hayan aprobado satisfactoriamente las fases anteriores, tomando la decisión de seleccionar no solo a la persona con las mejores cualidades en general, sino la que este más capacitada para ocupar el puesto vacante.
- Realización del examen médico: luego de seleccionado el candidato y hecha la oferta de trabajo se procede al examen médico, donde se realizan pruebas físicas y dependiendo del resultado se procede o no a la contratación.
- Realización del contrato: si el resultado del examen físico es satisfactorio se procede a la contratación del individuo.

3.2- Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para LTI Costa Caribe Beach Hotel.

3.2.1- Planeación de Recursos Humanos.

Nombre: Pronóstico de necesidades de recursos humanos.

Objetivo: determinar la necesidad o no que tiene la empresa de una nueva contratación.

Alcance: la planeación de recursos humanos es realizada por la Gerencia de Recursos Humanos, en conjunto con la Gerencia General, se establecen planes anuales, a través de pronósticos basados en la cantidad

de bienes/servicios ofertados por la empresa en un período de tiempo específico.

Definición General: proceso en el que se definen las necesidades reales de personal de la empresa, a través de la revisión de los pronósticos de requerimientos establecidos de acuerdo a los pronósticos de ocupación.

Definición específica:

1. La Gerente de Recursos Humanos elabora pronósticos de necesidades de personal.
2. Compara las necesidades con la disponibilidad de personal. (presupuesto de personal Vs. Pronóstico de ocupación).
3. Si la demanda es igual a la oferta no se ejecutan planes para buscar personal.
4. Si existe excedente de trabajadores se procede a restringir la contratación.
5. si hay necesidad de trabajadores se procede a reclutar y seleccionar.

3.2.2- Análisis y descripción de puestos de Trabajo

Nombre: análisis de puestos de trabajo

Objetivo: Describir las tareas, deberes, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, así como los requerimientos, habilidades y exigencias físicas y cognitivas que debe poseer el empleado para cubrir ese puesto.

Alcance: El análisis de puestos de trabajo lo realiza el analista de Recursos Humanos, La Gerente de Recursos Humanos y los Jefes Departamentales.

Definición General: proceso en el que se determinan todas las especificaciones de un puesto de trabajo y las condiciones y capacidades que debe tener un trabajador para poder ocuparlo..

Definición específica:

1. EL (a) analista identifica los puestos que se van a realizar, mediante la nómina, los organigramas vigentes (si los hay), una investigación directa con los Jefes departamentales.
2. Prepara el cuestionario (forma 8) que se aplicará para identificar las tareas, deberes, obligaciones, responsabilidades, habilidades y conocimientos necesarios del puesto.
3. El (a) analista entrega el cuestionario a los Jefes departamentales para que lo apliquen a cada uno de los puestos de su departamento.
4. El jefe departamental proporciona una descripción de las labores y una relación entre las tareas principales y secundarias.

5. El jefe departamental describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros requisitos necesarios para la persona que desempeñará el puesto, la firma y entrega a la Analista de Recursos Humanos.
6. El (a) Analista la firma y solicita la firma de la Gerente de Recursos Humanos y procede a realizar la descripción del puesto de trabajo.
7. La descripción de los puesto de trabajo (forma 9) debe incluir :
 - El código que se haya asignado al puesto.
 - Fecha: para así verificar que la descripción se encuentra actualizada.
 - Datos de la persona que describió el puesto: con estos datos Recursos Humanos puede medir la calidad de la descripción y proporcionar retroalimentación a sus analistas.
 - Localización: se refiere al departamento o sección donde esta el puesto de trabajo.
 - Supervisor: La persona que ejerce la autoridad sobre el puesto.
 - Resumen del puesto: es una síntesis de las actividades propias del puesto.

- Condiciones de trabajo: incluye todas las características referentes al puesto desde las condiciones físicas, horas de trabajo, necesidad de viajar, etc.

3.2.3- Requisición de personal

Nombre: Requisición de personal

Objetivo: Solicitar por parte de cada departamento el personal que necesita con el perfil requerido para el cargo.

Alcance: La requisición de personal la llenan los Jefes departamentales cuando necesitan personal y lo pasan a la Gerencia de Recursos Humanos para proceda a su búsqueda.

Definición General: proceso de solicitud de personal con un perfil específico por parte del Jefe de departamento o sección.

Definición específica:

1. El jefe del departamento procede al llenado de la planilla de requisición (forma 10)
2. Si se trata de un puesto de nueva creación es necesario la autorización del Gerente General.
3. El (a) Asistente de Recursos Humanos recibe la requisición.

4. Se inicia el proceso de reclutamiento.

3.2.4- Búsqueda de alternativas de reclutamiento.

Nombre: revisión de alternativas de reclutamiento

Objetivo: buscar formas alternativas al proceso de reclutamiento para satisfacer las demandas de personal.

Alcance: esta actividad debe ser realizada por la Gerente de Recursos Humanos, cuando se presenta la solicitud de personal por parte de un jefe departamental.

Definición General: proceso de revisión de opciones adicionales al reclutamiento para el cubrir los puestos vacantes.

Definición específica:

1. EL (a) Gerente de Recursos Humanos estudia la demanda.
2. Revisa alternativas de reclutamiento como: pago de hors extras, subcontratación y trabajadores eventuales.
3. Si las alternativas satisfacen a la demanda se eligen.
4. si las alternativas no satisfacen a la demanda se inicia el proceso de reclutamiento

3.2.5- Reclutamiento de Recursos Humanos.

Nombre: Reclutamiento de recursos humanos

Objetivo: atraer individuos en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten el puesto vacante.

Alcance: este procedimiento es realizado por la Gerencia de Recursos Humanos, cada vez que surge un puesto vacante, luego de haberse estudiado las alternativas de reclutamientos.

Definición General: conjunto de procedimientos tendientes a la búsqueda de candidatos potencialmente aptos para cubrir los puestos vacantes.

Definición específica:

1. El Jefe departamental demanda personal.
2. Recursos Humanos verifica según la planeación que la demanda sea real.
3. Si no se constata la necesidad, no se ejecutan planes.
4. Si existe la necesidad, se inicia el proceso de reclutamiento.
5. Si dentro de la empresa existe candidatos aptos se considera para ocupar l vacante (reclutamiento interno).

6. Si no existe dentro de la empresa un candidato que cubra los requerimientos de la vacante se inicia el reclutamiento externo.

3.2.6- Promoción y/o transferencia.

Nombre: Promoción y/o Transferencia.

Objetivo: promover o trasladar al personal hacia puestos vacantes antes de recurrir a fuentes externas.

Alcance: el reclutamiento interno es realizado por la Gerencia de Recursos Humanos, en conjunto con los Jefes departamentales.

Definición General: proceso mediante el cual se promociona o transfiere los empleados de la empresa a puestos vacantes.

Definición específica:

1. El (a) Asistente de Recursos Humanos envía un memorando a todos los Jefes departamentales notificándoles que existe una vacante.
2. Los Jefes departamentales se aseguran que todos sus empleados estén enterados de la vacante.
3. Los empleados interesados contactan con el Departamento de Recursos Humanos.
4. Si existe un candidato que califica, se solicita al Jefe del departamento correspondiente que realice una evaluación.

5. Si la evaluación es positiva se procede a reclutar al candidato.
6. si no existen candidatos aptos dentro de la empresa de recurre al reclutamiento externo.

3.2.7- Selección

Nombre: Selección de Recursos Humanos

Objetivo: escoger al individuo más capacitado para un cargo específico

Alcance: La selección es realizada por la Gerencia de Recursos Humanos en conjunto con el Jefe del Departamento o Sección que presenta el puesto vacante.

Definición General: proceso mediante el cual, se escoge dentro de un grupo de solicitantes y luego de varias pruebas y entrevistas, al individuo que más se acople a las exigencias del cargo vacante.

Definición específica:

1. El (a) Asistente de Recursos Humanos realiza una prueba preliminar donde se eliminan a aquellos que no cumplan con los requerimientos del puesto.
2. Revisa la documentación y la planilla de solicitud de empleo que ha llenado el candidato para medir si hay acoplamiento entre el candidato y el puesto.

3. Se aplican las pruebas de selección.
4. El (a) Gerente de Recursos Humanos y el Jefe departamental realizan la entrevista de selección por separado.
5. El (a) Asistente de Recursos Humanos realiza la verificación de las referencias aportada por el aspirante.
6. Se escoge al grupo de candidatos que han aprobado satisfactoriamente todas las fases del proceso y entre éste grupo se escoge al que este más capacitado según las exigencias del cargo.
7. Se envía al aspirante seleccionado al examen médico, si el resultado es satisfactorio se procede a su contratación.

3.2.8- Contratación

Nombre: Contratación de Recursos Humanos

Objetivo: realizar todos los procedimientos tendientes a integrar al nuevo empleado a la organización.

Alcance: en este proceso intervienen la Asistente de Recursos Humanos, La Gerente y el Jefe del Departamento una vez es tomada la decisión de contratación.

Definición General: Consiste en organizar el ingreso del nuevo empleado inmediatamente después a su selección.

Definición Específica:

1. El (a) Asistente de Recursos Humanos prepara la orden de empleo y (Forma 4) y el contrato de trabajo.
2. El (a) Analista de personal entrega al nuevo empleado el uniforme, el reglamento interno y la convención colectiva de la empresa.
3. El (a) Asistente de personal informa al Departamento de Seguridad el ingreso del nuevo empleado.
4. El (a) Asistente de Recursos Humanos busca las firma para la orden de empleo de: Gerente de Recursos Humanos, Gerente general, Contralor y Jefe de Nómina.

CONCLUSIONES

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal aplicado por el Departamento de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel elabora planes de recursos humanos que le permiten pronosticar la cantidad de trabajadores que necesita la empresa según su nivel de operación; sin embargo, no cuenta con las pautas necesarias para atraer y escoger candidatos idóneos para cubrir los puestos de trabajo vacantes. Entre los que tenemos:

La no elaboración y carencia de la Descripción y Especificación del Puesto de cada uno de los departamentos o gerencias que conforman la empresa, lo que dificulta la búsqueda y escogencia del personal, además de hacer poco objetivo el proceso de reclutamiento y selección, por cuanto no se tiene el conocimiento especificado y detallado del perfil, características y requerimientos que debe tener el aspirante para ocupar el puesto vacante.

La no utilización de la planilla de requisición de personal, lo que permite identificar de forma rápida las especificaciones del candidato de acuerdo a las características del cargo vacante.

El Departamento de Recursos Humanos, no aplica para seleccionar personal las Pruebas técnicas, las cuales permitirán confirmar el nivel de conocimientos y habilidades del aspirante.

El formato de entrevista utilizado es muy general y no incluye una fase de preguntas con respecto al puesto, por tanto no específica claramente la

información requerida para conocer si hay acoplamiento entre el aspirante y el puesto vacante.

La Gerencia de Recursos Humanos por lo general realiza la verificación de referencias y el examen médico posterior a la contratación, lo que podría ocasionar contratar empleados que hayan sido conflictivos en trabajos anteriores o que hayan mentido en sus referencias, así como que presenten problemas de salud que puedan interferir en el efectivo desempeño de sus funciones.

El departamento de Recursos Humanos elabora un contrato de trabajo luego que ha sido seleccionado el nuevo trabajador y no dos, incumpliendo así con lo que establece la Ley Orgánica del Trabajo, donde se especifica que debe darse una copia al trabajador.

Por otra parte, en lo que respecta al reclutamiento interno el Departamento de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel utilizan de manera eficaz las técnicas de búsqueda interna aunque no aplican la fase selección interna, de igual forma, utilizan técnicas externas para reclutar y seleccionar a los candidatos con los requisitos exigidos por la empresa.

RECOMENDACIONES

- ❖ Elaborar las descripciones y especificaciones del puesto para cada uno de los cargos que conforman los departamentos y gerencias de LTI Costa Caribe Beach Hotel.
- ❖ Implementar la utilización del formato de requisición de personal para agilizar el proceso de reclutamiento y selección.
- ❖ Implementar la aplicación de Pruebas de Selección para ser aplicadas a los candidatos en el proceso de selección.
- ❖ Mejorar las entrevistas realizadas por la Gerencia de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel, en donde se establezcan preguntas más específicas que permitan conocer de una manera más amplia las habilidades, conocimientos y motivaciones del aspirante
- ❖ Realizar la verificación de referencias y el examen médico antes de la contratación, a fin de evitar la inclusión de personal conflictivo o con problemas de salud que puedan afectar su desempeño.
- ❖ Preparar dos ejemplares del Contrato de trabajo elaborados por el Departamento de Recursos Humanos de LTI Costa Caribe Beach Hotel y hacer entrega de una copia a trabajador como lo establece la Ley Orgánica del Trabajo.
- ❖ Realizar la fase de selección luego del proceso de reclutamiento interno a fin de asegurar el éxito del empleado en el nuevo cargo.

- ❖ Poner en práctica el proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos propuestos en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

AITECO (1998) Selección de Personal (en línea). Disponible en: <http://www.aiteco.com/slec.htm>.

ARIAS Fernando y Victor Heredia (1989). Administración de Recursos Humanos. México. Trillas.

ARRELLANO (2001) Hacia Donde va Mi Empresa (en línea): Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/55/haciadonde.htm>

ARIAS Fernando y Victor Heredia (1997). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. (5ta ed.) México. Trillas.

CHIAVENATO, Adalberto (1987). Administración De Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

CUEVAS, Williams (2000). Conceptos de Misión (en línea). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/conceptovisio.htm>

DAVID, Fred. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México. Editorial Prentice Hall Hispano Americana.

DESSLER, Gary. (1999) Administración de Personal. México. Editorial Prentice Hall.

DOLAN; SCHULER y VALLE (1999). La Gestión de Recursos Humanos. Madrid – España. Editorial Mc Graw Hill.

GÓMEZ, Guillermo. (1994). PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. México: Editorial Mc Graw Hill

GÓMEZ-MEJIAS, Luis. (1998) Gestión de Recursos Humanos. México. Editorial Prentice Hall.

GUTH, Alfredo. (1999) Administración de Recursos Humanos. México Editorial.

HENEMAN, Herbert. (1985) Administración de Recursos Humanos. México Editorial Continental.

LAFACU (1999) Proceso de Selección de Personal (en línea). Disponible en:
http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/Seleccion_de_personal/default.htm

LOPEZ, Carlos (2000) La Misión Brújula Estratégica (en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/mision.htm>

LOPEZ, Carlos (2000) La Administración por Objetivos (en línea). Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm>

LOPEZ, Carlos (2000) Valores Organizacionales si inciden en el Desempeño Corporativo (en línea). Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>

MONDY Y NOE (1997) Administración de Recursos Humanos (6ta ed.). México. Editorial Prentice Hall

República Bolivariana de Venezuela (1999) Constitución De La República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860

República Bolivariana de Venezuela. (1997) Ley Orgánica Del Trabajo. Publicada en Gaceta Oficial N° 5.152.

República Bolivariana de Venezuela. (1999) Reglamento de La Ley Orgánica. Publicada en Gaceta Oficial N° 5292.

República Bolivariana de Venezuela (1986). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Publicada en Gaceta Oficial N° 3.850

República Bolivariana de Venezuela. (1998) Ley Orgánica Para La Protección del Niño y El Adolescente. Publicada en Gaceta Oficial N° 5. 266.

ROCKEACH, Milton (2000) Valores Organizacionales si Inciden en el Desempeño. (En línea). Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>

RONDA, Guillermo (2001) Cuales son Los Valores Finales de la Organización. (En línea). Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores1.htm>

SERNA, Humberto. (1994) Planeación y gestión Estratégica. Bogota – Colombia. Fondo Editorial Legis.

SHERMAN, Arthur. (1999) Administración de Recursos humanos. México. Editorial Internacional Thomson Editores.

WENDELL, French. (1998) Administración de Recursos Humanos. México. Tomo V – Editorial Limusa.

WERTHER, William y Davis Keith. (1998) Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Nombre de archivo: Br. Maurelis Zabaleta
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis Juan Carlos
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título: UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Asunto:
Autor: villanet-02
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 27/05/2008 9:01:00
Cambio número: 13
Guardado el: 27/05/2008 11:13:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 138 minutos
Impreso el: 27/05/2008 11:15:00
Última impresión completa
Número de páginas: 124
Número de palabras: 19.404 (aprox.)
Número de caracteres: 104.201 (aprox.)