



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

---

---



*Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL DEL HOTEL HOLIDAY INN”**

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MAYRA ABURTO MENDOZA

Asesora: M.A Flor Madrigal Moreno

Octubre 2013 Morelia Mich.

## *AGRADECIMIENTOS*

*A Dios:*

Gracias Dios por haberme brindado la oportunidad de llegar a este momento tan importante y esperado en mi vida, por haberme dado una familia hermosa que me apoya siempre.

*A Mis Padres Mirella Mendoza y Rosalío Aburto:*

Agradezco todo el esfuerzo que han hecho hasta ahora para que yo pudiera concluir mis estudios. Sin su apoyo, confianza y paciencia este largo recorrido hubiera sido muy difícil para mí sola. Este logro va dedicado especialmente para ustedes. Gracias mamá por tus consejos, por confiar en mí eres mi mayor admiración y un gran ejemplo porque me has enseñado que no debo rendirme aunque todo parezca perdido. Simplemente gracias, los amo.

*A mis hermanos:*

A mis hermanos Humberto y Huber que son como mis padres porque nunca me dejaron sola en los momentos más difíciles; a mis hermanas Loreto, Araceli y Zuleima muchas gracias por todo el apoyo que me han dado, por su paciencia, por sus consejos y por la confianza que han tenido en mí.

*A mis cuñadas Ma. De los Ángeles Nava y Bertha Plancarte.*

No terminaría de agradecerles lo que han hecho por mí. Gracias por todos esos consejos que me han dado.

*Al M.A Esteban Rojas Macías:*

Gracias por estar a mi lado, por tus consejos y por apoyarme en esta meta tan importante.

*A mí asesora M.A Flor Madrigal Moreno:*

Gracias M.A Flor Madrigal Moreno por la paciencia, orientación y apoyo que me brindó. Por motivarme en la realización de este caso práctico.

*A la M.A Nina Elsa Aguirre Arriaga:*

Le agradezco los conocimientos que me dio en el seminario de R.H y por motivarme a alcanzar esta meta. Gracias por su amistad y su apoyo incondicional siempre la recordare como una de las mejores maestras.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN.

JUSTIFICACIÓN

OBJETIVOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

<b>1.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO</b> .....	10
1.1.1 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO.....	11
1.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	12
1.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	12
1.1.3.1 Reclutamiento interno:.....	12
1.1.3.2 Reclutamiento externo.....	14
1.1.3.3 Reclutamiento mixto. ....	17
<b>1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	19
1.2.2 PROCESO DE SELECCIÓN.....	19
1.2.2.1 FASE PREVIA:.....	20
1.2.2.2 FASE CENTRAL:.....	21
1.2.2.3 FASE FINAL.....	22
1.2.2.4 Elementos clave a identificar en los indicadores de selección. ....	25
1.2.3 ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	26
1.2.3.1 Entrevistas de selección.....	27
1.2.3.2 Pruebas de conocimiento o capacidad.....	29
1.2.3.3 Pruebas psicométricas y de personalidad. ....	30
1.2.3.4 Técnicas de simulación.....	31
1.2.4 EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN. ....	31

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

<b>2.1 CRITERIOS SOBRE RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>32</b>
2.1.1 HACER PÚBLICA LA VACANTE .....	32
2.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	34
<b>2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>35</b>
2.2.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL .....	36
2.2.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN .....	36
2.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN.....	38
2.2.3.1 Pre-Solicitud de empleo: .....	38
2.2.3.2 Solicitud de empleo:.....	38
2.2.3.3 Preselección.....	38
2.2.3.4 Entrevistas:.....	39
2.2.3.5 Entrevista de Aceptación: .....	40
2.2.3.6 Exámenes Psicométricos:.....	40
2.2.3.7 Investigación Laboral y Socio-económica: .....	43
2.2.3.8 Examen Médico de Admisión:.....	43
2.2.3.9 Contratación:.....	44

## CAPITULO III

3.1 ANÁLISIS FODA .....	45
3.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO .....	50
3.3 ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL HOLIDAY INN....	51
3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL HOLIDAY INN .....	54
3.5 CONCLUSIÓN .....	62
3.6 BIBLIOGRAFÍA .....	64

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, para las empresas es muy importante el reclutamiento y selección de personal, ya que el factor humano es de vital importancia en todas las actividades de las empresas. Es por tal motivo que este caso práctico es desarrollado con la intención de comprender de una mejor forma el reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa y la importancia de escoger a la persona más idónea para desempeñar dichas actividades.

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La forma en que esas personas trabajan e interactúan entre sí, determinan en gran medida el éxito y productividad de la organización. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente.

Personas poco capacitadas provocaran grandes pérdidas en la empresa tanto por errores en los diversos procesos, como en tiempo perdido, por lo cual, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre el personal, lo cual inevitablemente afectara el desempeño laboral general. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir el mejor factor humano posible para el éxito de la organización por medio de un buen reclutamiento y selección de personal.

## **JUSTIFICACIÓN**

Con el siguiente caso práctico pretendo obtener el título de Licenciada en administración además de hacer una aportación mediante un proceso y selección del HotelHolidayInn en Morelia Michoacán.

Se pretende dar a conocer un análisis y una conclusión de una investigación a fondo y detallada de un proceso de reclutamiento y selección de personal del hotel HolidayInn en Morelia Michoacán con el objetivo de conocer un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Y así dar a conocer las mejoras que se pueden aplicar a este procedimiento para una mayor calidad. Lo cual permitirá a la empresa un mayor rendimiento y mejora en la contratación de personal.

## **OBJETIVOS**

- a. Investigar y analizar un proceso de reclutamiento y selección del hotel HolidayInn.
- b. Hacer una propuesta de mejora al proceso que maneja la empresa.
- c. Dar un resultado que le permita a la empresa contar con un manual de reclutamiento y selección.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección del capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de las tareas y procesos de la empresa.

Si partimos de que una empresa no existiría sin personal y que la productividad de la misma depende del personal con el que cuenta, descubrimos la importancia del proceso de reclutamiento y selección del personal, (por la necesidad de tener al personal que cubra con los conocimientos, habilidades, necesidades y disposición que requiere la empresa) y la necesidad de hacerlo lo más eficiente posible.

Si la empresa es incapaz de reclutar y seleccionar atinadamente a su personal, o contara con personal incompetente para alcanzar sus objetivos, esto podría llevar a un fracaso empresarial. Y para esto las empresas siguen una serie de pasos que los llevan y ayudan a conseguir el mejor capital humano adecuado. La necesidad de captar nuevo recurso humano en las empresas tiene diferentes causas y razones como son la expansión de empresa, creación de nuevos puestos, jubilaciones, fallecimientos, incapacidades laborales, despidos, maternidad, nuevos departamentos etc.

Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante. Este proceso permite ubicar al trabajador en el puesto en que pueda desempeñarse. El personal tendrá que tener los requisitos necesarios para cada uno de los diferentes puestos, a través de una lista actualizada de posibles candidatos previamente seleccionada. Esto se llevara a cabo mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal, del departamento de recursos humano, en donde buscaran a la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades.

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la información divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficientes candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, Idalberto, 2001)

El reclutamiento es sencillamente indispensable, básico para la integración del personal, por lo que no se concibe sin él; una organización no puede iniciar un proceso de selección sin haber identificado primeramente a los candidatos al puesto. Es una herramienta que brinda la administración, para que a través de su aplicación posibilite la mejor y adecuada elección de su elemento humano. (Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004)

El reclutamiento es la fase que precede inmediatamente a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que les permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante. (Tyson & York, 2000)

El reclutamiento es la primera etapa dentro del proceso de productividad, mediante el cual se estudian las necesidades de personal, a corto y largo plazo en una organización, tratando de obtener en forma técnica-administrativa, abastecimiento de energía humana totalmente ajena a la empresa; candidatos a ocupar puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de una organización. (Mercado H., 2004)

### 1.1.1 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento tiene varios objetivos relacionados con el suministro de recursos humanos, que deben ser necesariamente manifestados a través de las políticas de personal correspondientes y por lo tanto, respetados por aquellos que resulten responsables de lograrlos y que han de ser:

- Generar un número idóneo de candidatos a ocupar uno o más puestos en la organización;
- Candidatos que por lo menos cubran los requisitos mínimos indispensables del puesto;
- Identificar a los candidatos ideales tanto dentro como fuera de la organización;
- Que las fuentes o los medios elegidos sean los correctos, y
- Que el grupo de aspirantes se haya logrado con un mínimo costo.

Lo anterior resulta imprescindible, pues de poco serviría que al final del proceso se contara con un gran número de candidatos a ocupar la o las vacantes y no cubrirán el mínimo indispensable de requisitos, por eso se espera, que un buen reclutamiento lleve a tener un número ideal de aspirantes, que además pueda de manera efectiva identificar dentro y fuera de la organización a esos candidatos a través de los medios elegidos correctamente, llegando a concretar su fin eficiente, sin gastos innecesarios.

Un candidato ideal va a ser aquel cuya escolaridad habilidades y estabilidad emocional, así como la vida laboral a la fecha se consideren aceptables y acordes a los objetivos de la organización.(Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004)

## **1.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

En un número ideal de candidatos, acorde a las necesidades organizacionales, se traduce la eficiencia de las fuentes y medios de reclutamiento, número ideal que es uno de los principales objetivos, no solo del proceso de reclutamiento, sino del proceso de integración y por lo tanto de la administración de recursos humanos.

Las empresas utilizan estas fuentes y medios para localizar dentro y fuera de ellas a los aspirantes a ocupar sus vacantes, medios que pueden ser personales e impersonales, directos o indirectos, verbales, escritos y audiovisuales, efectuados por la empresa o una organización externa. (Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004)

## **1.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

### **1.1.3.1 Reclutamiento interno:**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenar mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados.

Las fuentes de reclutamiento interno pueden ser:

- Convocatorias internas.
- Inventario de recursos humanos.
- Cuadros de reemplazo.
- Recomendaciones.

#### **1.1.3.1.1 Ventajas del reclutamiento interno**

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de empresa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción

de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

- Es más rápido evita las frecuentes demoras de reclutamiento externo, la expectativa por el día en el que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental –en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quien presenta condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula al personal al deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### **1.1.3.1.2 Desventajas del reclutamiento interno.**

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender –por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a

ocupar- y motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de interés, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, de este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

### **1.1.3.2 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Internet.
- Radio y televisión.
- Bolsa de trabajo

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.(Chiavenato, Idalberto, 2001)

#### ***1.1.3.2.1 Ventajas del reclutamiento externo.***

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas.

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias en la organización. La entrada de recurso humano ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como

sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que aprovecha de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.(Chiavenato, Idalberto, 2001)

#### **1.1.3.2 Desventajas de reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas.

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuando más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no este presionado por los factores del tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencia de reclutamiento, gastos operacionales



relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.(Chiavenato, Idalberto, 2001)

### **1.1.3.3 Reclutamiento mixto.**

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que esta se suprima.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución adaptable: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) *Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables.* La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. al no encontrar candidatos externos que no estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.

- b) *Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.* La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) *Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”.* Caso por la que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.(Chiavenato, Idalberto, 2001)

## **1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Sin duda, uno de los temas más importantes de la administración de recursos humanos es el de la selección de empleados. Si es cierto que las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces los gerentes influyen directamente en ello por medio de las personas que contratan. Sea que hablemos de una compañía grande o de una pequeña, al contratar a los empleados de mejor calidad y a los más brillantes sentamos una base sólida para la excelencia. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)

Elegir a las personas que van a formar parte de una organización no es una tarea fácil. Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostiene la organización, así también aporten nuevas ideas al trabajo cotidiano. Es por eso, que antes de incorporar a una persona al puesto de trabajo es necesario realizar un análisis cuidadoso de los candidatos que se presenten.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Es importante recordar que cada organización adecuara o construirá dicho proceso. (Renteria Chegues, 2008)

### **1.2.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Selección de personal es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona que de acuerdo a las características personales, aptitudes, motivación, experiencia, formación, intereses, etc., constituye el candidato más adecuado para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. (Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004)

En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2001)

### **1.2.2 PROCESO DE SELECCIÓN.**

El proceso de selección consta de varias fases y variará en función del tamaño de la empresa, del tipo de puesto a cubrir y de las características de la empresa. A continuación se expone las fases en la que se suele dividir un proceso de selección.

Fase previa.

- Descripción de puestos.
- Reclutamiento de candidatos.
- Preselección.

Fase central.

- Administración de pruebas
- Comprobación de referencias.

Fase final.

- Toma de decisiones
- Contratación.

#### **1.2.2.1 FASE PREVIA:**

- Descripción del puesto de trabajo o vacante:

Siempre que una organización decide contratar a una persona para cubrir un puesto vacante, lo primero que hace es reflexionar sobre las funciones y tareas que dicho puesto implica.

Se tiene que obtener la máxima información posible, analizando el puesto de trabajo (funciones, responsabilidades, requisitos). En base a esta reflexión se establecen las cualidades que una persona debe reunir para el buen desempeño del puesto de trabajo. Para ello se recurren a diferentes métodos:

- El cuestionario.
- Entrevista personal.
- Observación.

Una vez obtenida toda la información relativa al análisis del puesto, se realizara una especie de “retrato robot” del candidato idóneo, que servirá como referencia para seleccionar a los posibles candidatos: funciones del puesto, formación requerida, experiencia mínima necesaria, responsabilidades, medios utilizados, tareas principales, estudios académicos necesarios, etc.

- Reclutamiento de candidatos.

Es aquella fase de selección donde la empresa trata de disponer de un número de candidatos para el puesto, para luego elegir entre todos el más adecuado. El reclutamiento puede ser interno o externo:

En cuanto al reclutamiento interno, las fuentes de reclutamiento entre otras son:

- Personas de la propia organización.

- Base de datos del departamento de personal.

Encuanto al reclutamiento externo, las fuentes de reclutamiento entre otras:

- Anuncios de prensa.
- Escuelas.
- Universidades.
- Bolsas de trabajo.
- Otras fuentes.

➤ Preselección.

Con la colección de currículum o de formularios de solicitud de empleo, se procederá a eliminar las candidaturas poco interesantes, o alejadas a los requerimientos de puesto, para quedarse con los candidatos que más interesan, y a partir de ahí aplicar las pruebas permitentes solo a esos, ya que esto es un proceso muy costoso para la empresa u organización.

Una regla esencial para pasar la preselección de la agencia es reunir los requisitos que pide el anuncio.

El punto débil puede ser la inexperiencia.

Esta preselección se hace normalmente en base a estos métodos:

- Carta curriculum.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista.

#### **1.2.2.2 FASE CENTRAL:**

➤ Administración de las pruebas.

En este apartado se incluyen todas las pruebas a las que se somete el candidato en un proceso de selección.

Su objetivo es valorar el ajuste del candidato con las cualidades y condiciones que requiere el puesto.

- Comprobación de referencias.

En las solicitudes, C.V o en las distintas entrevistas, se recaba información que no se sabe si es del todo real. En muchas empresas suelen pedir referencias en anteriores puestos o conocidos sobre estas personas, por lo que no es permitido exagerar o contar datos que no se puedan justificar.

### **1.2.2.3 FASE FINAL.**

- Toma de decisiones.

En este punto, el número de candidatos se habrá reducido considerablemente. De la comparación entre ellos se toma la decisión de cuál es la persona más idónea para desempeñar el puesto.

Aquí incluye la selección propiamente dicha, aunque como tal no está finalizada hasta que el candidato este integro en la empresa.

- Contratación.

El candidato que mejor se adapte al perfil, es contratado. Después de esto, puede que esta persona siga atravesando varias etapas, aunque no son propiamente de la selección en sí, siguen formando una parte importante del proceso y que son fundamentales para lograr el éxito de la misma. (Velezmalaga)

Este proceso de selección es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, se desperdiciarán los esfuerzos anteriores. Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

*Objetivos del proceso de selección.*

No es exagerado decir que la selección de personal es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos e incluso para el de la organización.

Los objetivos del proceso de selección de personal son los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Al lograr estos objetivos disminuye la rotación de personal de la empresa, se reduce el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, a la vez que aumenta la satisfacción en su trabajo.

El proceso de selección consta de una serie de etapas que los candidatos deben superar. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. En ocasiones el proceso es simple y eficaz, por ejemplo cuando se escoge a los empleados de la misma organización para cubrir las vacantes, pero en otras es complejo y costoso.

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo, la rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de fuera de la organización. Es común tener una lista de espera de solicitantes para llenar vacantes temporales o permanentes.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varia, no solo dentro de la organización sino de acuerdo Con el tipo y nivel de puestos por cubrir.(Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)

En el proceso de selección se tienen que llevar acabo los siguientes pasos:

1. Entrevista inicial de evaluación

Mediante el reclutamiento, se obtienen los posibles candidatos para ocupar el puesto vacante. Es importante que el administrador de recursos humanos realice una selección previa de los aspirantes con la finalidad de descartar aquellos que no reúnan las características solicitadas, generalmente en este punto se analiza el nivel de estudios y la historia laboral del solicitante.

Una vez llevada a cabo la selección previa, se procede a iniciar una entrevista inicial a los seleccionados. En esta entrevista, se comenta las características del puesto y el sueldo ofrecido.

Se despejan dudas de los aspirantes, quienes en ocasiones tienen una idea errónea del puesto y deciden en esta fase retirarse del proceso de selección.

Esta entrevista permite ahorrar costos a la empresa ya que se convierte en el primer filtro.

## 2. Llenado de solicitud de empleo.

Una vez que se ha realizado la entrevista, se pide a los aspirantes, llenar una solicitud. Esta solicitud puede ser diseñada por la organización. Existen empresas, en que se pide que la solicitud sea la convencional que se encuentra disponible en venta en diferentes papeleras. La finalidad de la solicitud es conocer datos generales de los aspirantes, como son sus generales, historia académica, historia laboral y aspiraciones.

## 3. Pruebas de empleo.

Consiste en seleccionar las pruebas que se aplicaran a los aspirantes.

## 4. Entrevista amplia.

Quienes se consideran candidatos deseables de acuerdo a la entrevista inicial, a la solicitud de empleo y a los resultados de las pruebas practicadas, pasaran a la fase de entrevista amplia, la cual tiene como finalidad revisar áreas que es difícil examinar en las pruebas practicadas, tales como: Motivación del aspirante, su habilidad para trabajar bajo presión o su capacidad de adaptarse a la organización.

## 5. Investigación de antecedentes.

Antes de realizar una oferta de empleo a los candidatos seleccionados es importante realizar una investigación de sus antecedentes. Generalmente se



solicita información de la persona en sus trabajos anteriores. Así mismo se pueden investigar los antecedentes escolares. Esta fase es importante pues permite comprobar la veracidad de la información proporcionada por el aspirante, y evitar sorpresas desagradables a la organización.

#### 6. Oferta condicional de empleo.

Una vez que el aspirante ha aprobado los puntos anteriores, se acostumbra hacerle una oferta condicional de empleo, la cual consiste en ofrecer el empleo, siempre y cuando el aspirante apruebe los exámenes médicos, físicos o de abusos de sustancias.

#### 7. Exámenes físico-medico.

Consiste en que el aspirante se practique un examen físico-medico. Este examen tiene como finalidad el tener la certeza que el aspirante posee las cualidades físicas necesarias para desempeñar el puesto. Esta prueba tiene como objetivos, por una parte descartar a aquellos aspirantes que no pueden cumplir con los requerimientos físicos del puesto y por otra, demostrar que el aspirante posee los estándares mínimos de salud enrolarse en los programas de salud y seguros de vida de la empresa.

#### 8. Oferta definitiva de empleo.

Los aspirantes que superaron con éxito las etapas anteriores pueden considerarse como candidatos viables para cubrir el puesto vacante. Es recomendable que quien haga la elección final sea el jefe de departamento que solicito la vacante. A los aspirantes que fueron rechazados, es importante que el gerente de Recursos Humanos les informe que no obtuvieron el empleo.

#### **1.2.2.4 Elementos clave a identificar en los indicadores de selección.**

En proceso de selección es importante predecir el éxito que tendrá el aspirante al ocupar el puesto vacante al contar con las características necesarias que le permitirán desempeñar sus funciones satisfactoriamente. A continuación se

analizaran los conceptos de confiabilidad, validez y clasificación mínima como elementos relacionados con el proceso de selección.

Confiabilidad:

Es importante que las calificaciones que generen los indicadores utilizados en el proceso de selección tengan un nivel aceptable de confiabilidad o consistencia de medición. Es decir que el desempeño del solicitante bajo cualquier instrumento de selección debe dar como resultado calificaciones consistentes cada vez que dicho instrumento se utilice.

Validez.

Si el instrumento de medición utilizado tiene un alto nivel de confiabilidad, pero no tiene validez, no será útil. Podemos diferenciar tres tipos de validez:

- a. Validez de contenido: se refiere al grado en que el contenido de una prueba o conjunto de pruebas representa la situación de trabajo. Este tipo de pruebas trata de poner al candidato a los supuestos a que se enfrentará en su trabajo.
- b. Validez de constructo: es el grado en que una prueba mide un rasgo particular, generalmente abstracto, relacionado con el desempeño exitoso en el trabajo. Por ejemplo, se refiere a las pruebas para medir la inteligencia.
- c. Validez con relación a un criterio: se refiere al grado en que una prueba de selección predice el nivel de desempeño en el trabajo.

(Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004)

### **1.2.3 ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.(Chiavenato, Idalberto, 2001)

Actualmente las empresas cuentan con muchas técnicas disponibles para llevar a cabo el proceso de selección. Cada una de ellas elegirá las que mejor se adapten a sus características, a su presupuesto y a su tamaño.

A continuación se detallaran en forma enunciativa más no limitativa, algunas técnicas de selección.

### **1.2.3.1 Entrevistas de selección**

Permiten confirmar las impresiones iniciales del entrevistador. Aquí se decide si es conveniente invertir mayor tiempo y dinero para que el candidato continúe en el proceso de selección.

#### *Etapas de la entrevista de selección.*

Según Chiavenato en su libro de administración de recursos humanos, el desarrollo de la entrevista comprende cinco etapas:

#### Preparación.

La entrevista debe tener un tiempo definido y requiere cierta preparación que permita definir los siguientes aspectos:

- Tipo de entrevista.
- Obtención de información del candidato.
- Obtención de información sobre el puesto y las características exigidas por el mismo.

#### Ambiente.

Crear un ambiente propio para la entrevista es muy importante. Dicho ambiente es de dos tipos:

- Físico: el local donde se desarrolle la entrevista debe ser confortable y destinarse para ese fin, sin ruidos ni interrupciones.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.

### Desarrollo de la entrevista

En esta etapa el entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con la finalidad de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas preguntas (estímulos) que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. El entrevistador obtiene la información que requiere y proporciona al candidato la que él requiere.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta:

- Contenido de la entrevista(aspecto material)
- Comportamiento del candidato(aspecto formal)

### Terminación de la entrevista.

Los participantes de la entrevista deben percatarse y aceptar el cierre de la misma. Debe permitirse al candidato que pregunte, pues se recogerá información que el postulante pudiese haber omitido en la presentación.

El tipo de información y profundidad de la misma, ofrece al entrevistador un medio adicional de evaluación.

### Evaluación del candidato.

Una vez concluida la entrevista debe utilizarse un formato de resumen de la misma, donde se sintetizaran las características personales del candidato, sus virtudes y debilidades, mismas que se compararan con los requerimientos del puesto. Al final deberán tomarse decisiones con relación al candidato. Si fue rechazado o aceptado y cuál es su colocación respecto a los demás aspirantes al mismo cargo.

### **1.2.3.2 Pruebas de conocimiento o capacidad.**

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales, técnicos o capacidades para determinadas tareas exigidos para el cargo. Las pruebas de conocimiento se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### De acuerdo a la manera de aplicarlas.

- Orales: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas en forma oral.
- Escritas: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
- De realización: son pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea en un tiempo determinado.

#### De acuerdo al área de conocimientos abarcados.

- Generales: miden nociones de cultura y conocimientos generales.
- Específicas: miden conocimientos técnicos relacionados directamente con el puesto vacante.

#### De acuerdo a la forma como se elaboran.

- Tradicionales: de tipo discursivo o expositivo. Miden la profundidad de conocimientos, pero examinan solo una pequeña extensión del conocimiento. Generalmente son pocas preguntas que requieren una amplia explicación.
- Objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Este tipo de prueba requiere de una amplia planeación, que permita transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas, tales como, test de alternativas simples, test con espacios abiertos, test de selección múltiple y test de ordenamiento. Dichos test permiten extensión y amplitud de conocimientos y facilitan su aplicación y clasificación.

### **1.2.3.3 Pruebas psicométricas y de personalidad.**

Permiten analizar los diferentes rasgos de la personalidad de los candidatos. Exploran a fondo la forma de conducirse e interactuar de un individuo. La personalidad se conforma del temperamento y carácter del individuo.

El temperamento se refiere a los rasgos de conducta con los que la persona nace, que están determinados por un factor biológico y heredado.

El carácter se forma por la interacción en los primeros años de vida, del individuo con las personas que lo rodean y su ambiente, si este es favorable, el carácter podrá ser positivo y productivo.

De acuerdo a lo publicado por Graciela Ríos Cantú (2012) por medio de las pruebas de personalidad se obtiene información sobre diversos aspectos, tales como:

- Nivel de responsabilidad.
- Capacidad de adaptación.
- Estabilidad emocional.
- Tolerancia al estrés.
- Competitividad.
- Nivel de entusiasmo.
- Creatividad.
- Introversión.
- Extroversión.
- Confianza en sí mismo.
- Relaciones sociales satisfactorias.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo.

#### **1.2.3.4 Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación son básicamente técnicas de dinámica en grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles, la cual consiste en que cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con una o más personas. Actúa como lo hace cotidianamente, lo cual permite analizar y predecir su esquema de comportamiento. (Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004).

#### **1.2.4 EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

Es común considerar a la contratación como el punto final del proceso de selección. Sin embargo debemos considerar que el proceso de selección implica un problema de predicción el cual trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto se hace necesario contar con un procedimiento que permita evaluar a los candidatos seleccionados para evaluar si las predicciones están siendo correctas, o en su defecto, para introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En este procedimiento pueden emplearse entrevistas de ajuste, realizadas en un tiempo determinado posterior a la contratación, durante las cuales se recaba por una parte, la opinión del jefe respecto al nuevo empleado y por la otra, la opinión del empleado sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe etc.

Posteriormente se comparan los resultados de las entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen cambios y correcciones necesarias. (Valverde Aparicio, Gonzalez Sanoyo, Flores Romero, & Chagolla Farias, 2004)

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

##### **OBJETIVO**

Proporcionar las normas y procedimientos apropiados para el reclutamiento y la selección de personal, para el HOTEL HOLIDAY INN MORELIA.

##### **2.1 CRITERIOS SOBRE RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento de personal abarca un conjunto de actividades, que se realizan para atraer al HOTEL HOLIDAY INN los mejores candidatos y, posteriormente, mediante el proceso de selección establecido, determinar cuál es el idóneo para cubrir el puesto vacante.

###### **2.1.1 HACER PÚBLICA LA VACANTE**

Para que lleguen solicitudes a la empresa, es necesario utilizar algún medio de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son aquellas instancias, medios, mecanismos o estrategias utilizadas para informar a los posibles candidatos de la existencia de un puesto vacante, con el propósito de interesarlos y acercarlos a la empresa con la intención de ocupar dicho puesto.

Las fuentes de reclutamiento hacen referencia a los diferentes lugares en donde se encuentran los posibles candidatos que llenen los requisitos del puesto.



Existen diferentes estrategias para reclutar personal, las cuales dependen del tipo de empresa y vacante, recursos económicos con que cuenten, así como de las características propias de la localidad en donde se vaya a reclutar el personal.

Entre los medios de reclutamiento a las que por el giro y políticas de la empresa se puede acudir, dependiendo de las características del puesto y la localidad en la que se vaya a reclutar son las siguientes:

#### A) SINDICATO

En ocasiones se acude con el Secretario del Trabajo de la sección a la que se pertenece, ya que muchos interesados acuden con ellos para dejar sus solicitudes.

#### B) CARTERA DE CANDIDATOS DISPONIBLES

Es conveniente formar un archivo clasificado por áreas o por puestos, que contengan las solicitudes de candidatos llegados en diferentes momentos, para ser contactados nuevamente en el momento de contarse con un puesto vacante.

#### C) RECOMENDADOS DE EMPLEADOS

Es frecuente que por sí mismos o por instrucciones, los empleados presenten amigos para los puestos vacantes. Se recomienda sondear y verificar el tipo y grado de relación que existe entre ellos, para evitar problemas a mediano y largo plazo para la empresa si es que son contratados.

#### D) BOLSAS DE TRABAJO, ESTATALES Y DE ESCUELA

Investigar los sistemas de bolsas de trabajo en dependencias estatales y en escuelas de interés para el puesto en específico, estableciendo la comunicación para hacer saber la existencia de la vacante y los requisitos particulares.

Las universidades y escuelas técnicas son una buena fuente de candidatos jóvenes. Ofrecen la ventaja de poder encontrar candidatos de buen nivel cultural y que disponen de medio tiempo para trabajar (como es el caso específico de los empleados generales que operan bajo el esquema por hora)

#### E) CARTELES O MANTAS EN LA LOCALIDAD Y CENTROS DE TRABAJO

Para esta estrategia es necesario elaborar un buen diseño por computadora (cuidando la imagen de la empresa), el cual debe contener el logotipo de la empresa, el título del puesto, sus requisitos y la dirección donde deberán asistir los interesados. Dichos carteles deberán ser colocados en puntos estratégicos de la comunidad donde se haya detectado tráfico constante de personal, e incluso un excelente lugar para la colocación de estos es el cine que pertenece a la misma organización y los conjuntos cinematográficos de nuestra compañía que se encuentren cercanos.

#### F) ANUNCIOS CLASIFICADOS EN PERIODICOS

En esta estrategia es necesario cuidar el tamaño del anuncio, proyectando una imagen favorable de la empresa, sin perder de costa el presupuesto autorizado.

### **2.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

**PROMOCIÓN INTERNA.** Es política del Hotel propiciar el desarrollo de las personas que colaboran dentro del mismo, y ofrecer las oportunidades que se vayan presentando a quienes se consideren viables para una promoción. Por eso, deberá realizarse una absoluta selección interna, antes de cubrir cualquier vacante con candidatos externos.

**INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA.** Es necesario contratar al personal con el más alto grado de escolaridad posible, en relación a los requerimientos del puesto a desempeñar. Por ello, es conveniente que se establezcan, desarrollen y mantengan relaciones con las instituciones educativas más importantes dentro de la plaza, con el objeto de que proporcionen oportunamente candidatos con las características, personalidad, conocimientos y nivel cultural y socioeconómico que el Hotel requiere.

REFERENCIAS EXTERNAS. Son aquellas empresas, sindicato o personas con las cuales se tiene contacto o relaciones, y que se puede recomendar a personas que, contando también con preparación, experiencia e integridad moral, se pueden considerar como candidatos viables para cubrir las vacantes existentes.

ARCHIVO DE SOLICITUDES DE EMPLEO. Es frecuente que acudan a las oficinas de las instalaciones personas en busca de empleo, es de primordial importancia que dichas personas sean atendidas de manera cortés atenta y oportuna, se tenga o no por el momento, necesidades de sus servicios.

## **2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

### **Proceso de selección de personal**

- Vacantes.
- Requisición de personal elaborada por el gerente de área.
- Análisis y evaluación del puesto.
- Base de datos de candidatos.
- Reclutamiento.
- Solicitud.
- Entrevista.
- Exámenes y pruebas.
- Investigaciones de referencias.
- Entrevista con el gerente de área.
- Contratación.

## OBJETIVO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En el HOTEL HOLIDAY INN se consideró importante establecer un sistema de selección, que permita contratar al mejor e idóneo personal; por tal motivo cualquier empleado o funcionario que ingrese a alguna de las sucursales del Hotel, deberá haber pasado satisfactoriamente por todo el proceso de selección establecido.

El objetivo primordial de la selección de personal, es el de elegir entre el personal que se ha reclutado a aquellos cuyas características se adapten mejor a las necesidades específicas del puesto, y que además, posean el potencial que les permita alcanzar el mejor desarrollo posible.

### **2.2.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL.**

Cuando se presente la necesidad de cubrir un puesto vacante, el Jefe Departamental deberá enviar el formato "Requisición de Personal", manifestando la razón o el motivo de la autorización necesaria y el perfil que deberá cubrir el prospecto, con el objeto de formalizar la contratación del personal necesario, enviándola a la Gerencia de Recursos Humanos para su aprobación, anexándole la(s) renuncia(s) del personal que causará baja, o la propuesta que se tenga para realizar una promoción interna, anotando el puesto actual y el que se ocuparía en caso de aceptarse dicha propuesta, así como el nombre y número de empleado del candidato a ocupar dicha vacante.

### **2.2.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN.**

Es importante hacer del conocimiento del personal que recomienda algún candidato, los siguientes criterios de selección los cuales permitirán discernir mejor respecto a los prospectos y si no reúne los requisitos aquí estipulados, es

mejor que no se considere como candidato para alguna vacante. El personal por contratar, además de que deberá aprobar satisfactoriamente todos los pasos que integran el proceso de selección, deberá reunir los siguientes requisitos:

Edad: Mínima de 18 años

Nacionalidad: Necesaria y exclusivamente mexicana.

Estudios: Mínimo Estudios Secundaria, Técnicos o nivel Bachillerato. De preferencia candidatos que hayan cursado carrera técnica-profesional o profesionistas en Turismo, Administración Hotelera, Técnicos en Alimentos o carreras afines.

La experiencia de trabajo cuando es especializado, puede considerarse equivalente a la escolaridad requerida.

Parentesco: Ningún familiar o pariente de primer o segundo grado podrá ser contratado como empleado del HOTEL.

Antecedentes: No se contratarán personas con malos antecedentes de trabajo, administrativos, penales, etc.

Estado Civil: En todos los casos de personal se contratará sin considerar el estado civil.

Candidatos De Otras Instituciones Hoteleras. En general, únicamente se considerarán candidatos de otras Instituciones Hoteleras, siempre y cuando aprueben el proceso de selección y que en la plantilla de personal del este HOTEL no hubiese algún candidato idóneo para cubrir dicho puesto.

Dependientes Económicos: En la selección de personal debe tomarse muy en cuenta el número de dependientes económicos.

Estado de salud: Únicamente se contratará personal que reúna los requisitos de buena salud y condición física.

### **2.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN.**

Son un grupo de pasos técnicos, que permitirán determinar las características y habilidades de los candidatos a ocupar cualquier puesto vacante, en relación a los requerimientos establecidos.

Una vez que se tiene el candidato al puesto se debe realizar lo siguiente:

#### **2.2.3.1 Pre-Solicitud de empleo:**

Esta deberá ser llenada por aquellos candidatos que no son viables a ocupar alguna vacante, pero al menos se clasifican sus datos generales. También deberá ser llenada por todos aquellos que presten sus prácticas profesionales y/o servicio social en el HOTEL.

#### **2.2.3.2 Solicitud de empleo:**

Se le entregará una solicitud de empleo, sólo aquellos candidatos que cumplan los requisitos de los criterios de selección, mencionados anteriormente. Si no cumplen todos aquellos requisitos, no es necesario que se le proporcione una solicitud, únicamente llenarán una Pre-solicitud de empleo.

#### **2.2.3.3 Preselección**

Una vez recibidas las solicitudes, el Gerente o personal designado por la empresa, debe de:

Realizar el estudio y análisis de las solicitudes recibidas por cada puesto, confrontándolas con el DDP previamente elaborado, con el objeto de seleccionar a las personas que tentativamente se adecuen más a las características establecidas y a las necesidades de la empresa, en este paso eliminaremos las solicitudes de los prospectos que no se adecuen a la vacante existente, o si es el caso, reubicarlas si cumplen con un perfil diferente al de la vacante publicada, ya que estos posiblemente nos puedan ser de utilidad en algún otro momento.

Es un buen detalle entregar o hacer llegar a los candidatos rechazados una carta en donde se les indique que no cumplen con las características necesarias para el puesto, comunicando esto en el mayor tacto posible; anexaremos una carta que cumple con esta condición. (Anexo carta rechazo)

#### **2.2.3.4 Entrevistas:**

La entrevista es la herramienta más importante en el proceso de selección de personal, es por ello que se debe realizar en forma profesional, debido a que a través de ella se detecta, evaluar y define si el candidato puede ser viable para ocupar un puesto vacante.

Además, se pueden apreciar, características tales como:

- Presentación
- Arreglo Personal
- Limpieza
- Presencia
- Trato
- Cortesía
- Disponibilidad
- Personalidad
- Carácter
- Comportamiento
- Desenvolvimiento
- Forma de expresarse

La primera impresión es lo que cuenta al conocer a alguien. La empresa considera las características antes mencionadas como un factor importante, ya que desde un inicio se ve la imagen del candidato y el entrevistador podrá determinar si el candidato es apto para ocupar el puesto vacante. Se entiende que la imagen del personal habla de la empresa y por lo tanto, es necesario e importante que el personal cuente con estas características.

Siempre se ha dicho que la Durante una entrevista es determinante aprender a interpretar algunos signos básicos como la mirada, su forma de sentarse, su forma de hablar y hasta la manera de acomodar los brazos. Usualmente una persona que no ve directamente a los ojos está reflejando timidez, inseguridad o incluso hasta podría ser que no esté diciendo la verdad. Es por eso que el entrevistador debe de poner énfasis en las características anteriores.

Dicha entrevista la deberán realizar, primero el Gerente de Recursos Humanos, posteriormente se canalizará con el Jefe Departamental, quien a su vez evaluará al candidato, en relación a las actividades que desempeñará y en función del grupo o equipo de trabajo donde se integraría dicho candidato.

#### **2.2.3.5 Entrevista de Aceptación:**

El conocimiento entre el Jefe y el subordinado, es un factor importante para la rápida y adecuada integración de un nuevo empleado al Hotel y al grupo de trabajo. De lo anterior se deriva la necesidad de concertar, oportunamente, una entrevista con aquella persona que será el jefe inmediato, y quien, en última instancia, decidirá la contratación definitiva del candidato

#### **2.2.3.6 Exámenes Psicométricos:**

Los únicos facultados para aplicar los exámenes psicométricos establecidas, serán los de la Gerencia de Recursos Humanos, conforme al siguiente cuadro, en forma y tiempo:

<b>PERSONAL</b>	<b>PRUEBA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>LÍNEA.</b>	CLEVER	SIN TIEMPO
	RAVEN	20 MINUTOS
	AUTOBIOGRAFÍA	SIN TIEMPO
	16 F.P./CATELL	SIN TIEMPO
	CONOCIMIENTOS	25 MINUTOS

**Cuadro 1** Tipos de pruebas psicométricas para personal en línea.



JEFES	PRUEBA	TIEMPO
DEPARTAMENTALES	CLEVER	SIN TIEMPO
	WONDERLIC	20 MINUTOS
	AUTOBIOGRAFÍA	SIN TIEMPO
	16 F.P./CATELL	SIN TIEMPO
	APTITUDES	05 MINUTOS
	CONOCIMIENTOS	SIN TIEMPO

**Cuadro 2** Tipos de pruebas psicométricas para jefes de departamento.

En seguida se describe cada una de las pruebas antes mencionadas.

#### CLEAVER

La prueba del cleaver es un instrumento muy valioso en las organizaciones modernas, su funcionalidad y éxito consiste en dar un modelo de comportamiento estandarizado, que refleja y predice la conducta del individuo, en condiciones normales, bajo presión; estas pueden ser las principales debilidades del individuo, factores motivacionales para su desempeño, y perfil general de desarrollo a corto y largo plazo, esto permite garantizar o cuando menos reducir el error en la selección de candidatos en varios puestos o para el mismo puesto, de acuerdo a las necesidades del usuario, condiciones de sus responsabilidades y capacidad de acción.

A estos factores se les determina como indicadores de la personalidad y son los siguientes.

1. Inteligencia
2. Conducta
3. Valores
4. Educación/ Preparación
5. Experiencia Laboral

RAVEN: Sirve para medir la inteligencia. Las pruebas fueron desarrolladas originalmente por John C. Raven en 1936. En cada elemento de la prueba, el sujeto se le pide que identifique el elemento que falta que completa un patrón. Muchos patrones se presentan en forma de un 4x4, 3x3 o 2x2 de la matriz, dando la prueba de su nombre.

TEST DE AUTOBIOGRAFÍA: Es un trabajo de psicología social aplicada elaborado en forma de ochenta y siete (87) preguntas, y unos textos complementarios; enfocado en el re aprendizaje a la reflexión ala superación y compromiso, mediante ala superación consiente de los errores heredados o adquiridos en el seno de muchas familias y de unas instituciones y una sociedad, convulsionada, cínica, negligente, salvajada, y estancada. Se busca enfrentar de manera pedagógica y sistemática un gravísimo problema social como lo es, la violencia, la indiferencia y el despotismo contra la niñez, la mujer en particular y del ser humano en general.

TEST WONDERLIC: Es un examen psicométrico que consta de 50 preguntas y debe ser resuelto en un máximo de 12 minutos. Es considerado un test para medir la inteligencia, el candidato debe resolver rápidamente problemas de lógica por lo tanto los psicólogos mencionan que este test es capaz de percibir como se comportara el individuo en cuestión en su terreno profesional. Los candidatos que tengan mejores resultados son capaces de aprender más rápido y emitir mejores juicios en su vida laboral.

PRUEBA DE APTITUD: Las pruebas psicométricas de aptitud analizan diferentes rasgos psicológicos de una persona; midiendo sus habilidades, rasgos de personalidad y comportamiento, y su motivación. Las pruebas psicométricas son usadas generalmente por empleadores con propósitos de reclutamiento y selección. Los consejeros de carrera también usan estas pruebas como método para ayudar a la gente a identificar una carrera en la que puedan prosperar.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD: Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas

escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneear una pieza, etc.

Indiscutiblemente la calificación de las pruebas psicométricas se realizará en la Gerencia de Recursos Humanos, quien inmediatamente comunicará al Jefe Departamental sobre los candidatos viables para realizar la entrevista y determinar la posibilidad de contratar ha dicho candidato.

#### **2.2.3.7 Investigación Laboral y Socio-económica:**

Con el fin de asegurarse de la veracidad de la información han proporcionado los propios candidatos, con respecto a antecedentes de trabajo, fechas de ingreso y salida, ingresos percibidos, causas o motivos de separación, etc., así como para que se tenga un mejor concepto referente al medio en que se han desenvuelto; es necesario entrevistarse con las empresas y personas recomendantes, a fin de confirmar el contenido de dicha información, y que lo realice una persona externa a la empresa con la cual permitirá cotejar la información. (Se anexa formato del Reporte de la Investigación Socio-económica)

En los últimos años esta prueba ha cobrado gran importancia debido a la inseguridad en el país, es necesario saber de dónde viene el candidato, como vive, que come y hasta como se divierte, se tiene que ir a la casa del candidato y realizar una serie de fotos, inicialmente solo en los bancos se realizaba de rutina con quienes querían laborar en él, ahora en cualquier empresa realizan estudios socio-económicos, e investigación laboral.

#### **2.2.3.8 Examen Médico de Admisión:**

Una vez que el candidato haya sido aceptado, pero antes de hacer cualquier ofrecimiento en firme, la oficina de Recursos Humanos deberá enviarlo a que se le practique el examen médico de admisión, con el médico autorizado para ellomismo que se encuentra dentro de las instalaciones de la empresa. Para que el candidato ingrese al Hotel, deberá contar con buena salud y lo anterior debe

certificarlo un médico acreditado. Se adjunta forma de solicitud de examen médico y forma de resultado de examen médico.

#### **2.2.3.9 Contratación:**

Esta se lleva a cabo una vez que el candidato ha cumplido con el proceso de selección y ha cubierto el perfil del puesto a desempeñar así como la aceptación de su jefe inmediato y que ha cubierto en forma completa los requisitos de ingreso a la empresa , así como su examen de ingreso medico mismo que integrara su expediente laboral, se lleva a cabo la firma de su contrato el cual de inicio será de un mes para posteriormente si todo marcha bien firme su contrato por tiempo indefinido, mismo que es proporcionado por el departamento de recursos humanos.

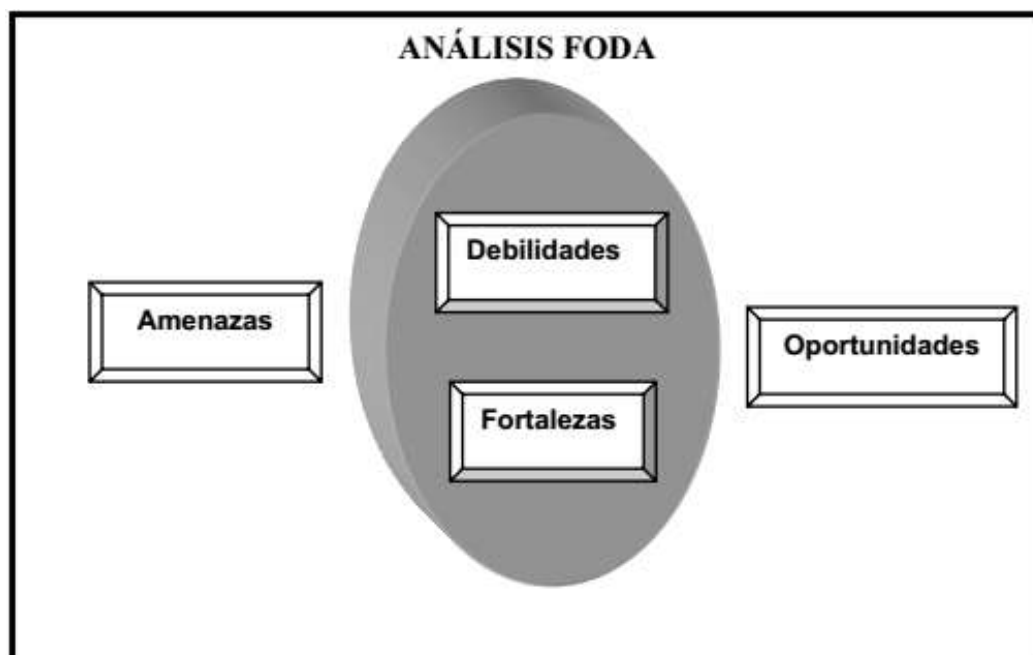
Como punto importante a señalar todo el personal contratado es mayor de edad.

## CAPÍTULO III

### 3.1 ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso.

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Figura 1.(Ramirez, 2005)



**Figura 1** Análisis FODA(Ramirez, 2005)

Es importante mencionar el análisis FODA del hotel HolidayInn en Morelia en cuanto a su reclutamiento y selección de personal. El cuadro 3 a continuación describe el análisis FODA.

		<b>ANÁLISIS FODA</b>	
		+	-
<b>Interno</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza una absoluta selección interna, antes de cubrir cualquier vacante con candidatos externos.</li> <li>- Realiza entrevista a las personas internas y externas.</li> <li>- El reclutamiento interno reduce costos.</li> <li>- Al no encontrar la persona idónea en el reclutamiento interno lo realiza por reclutamiento externo.</li> <li>- Se tiene la alternativa de elegir personal externo con mejor perfil y evaluación de desempeño indicando si es sobresaliente.</li> <li>-</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente el hotel no cuenta con jefe de departamento de recursos humanos.</li> <li>- El no hacer un correcto reclutamiento y/o selección, lo más pronto posible, se reflejaran problemas para la empresa, por la alta rotación. Todo esto por el desconocimiento de reclutar y seleccionar.</li> <li>- El no pagar los finiquitos y/o liquidaciones lo más pronto posible reflejaran problemas para la empresa.</li> <li>- Hay personal que al entrar a la empresa se da cuenta que no es lo que busca y decide salirse eso le perjudica a la empresa ya que nuevamente tiene que hacer gastos o dedicar tiempo en reclutar y seleccionar a otro candidato.</li> <li>- Rechazo de candidatos, cuando</li> </ul>	

		<p>estos pueden ser un buen elemento humano, el mal aspecto, o mala imagen del candidato hace que se descalifique.</p>
<p><b>Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe medio de comunicación escrita, el periódico para publicar anuncio de plaza vacante.</li> <li>- Se tiene relaciones con las instituciones educativas más importantes dentro de la plaza, con el objeto de que proporcionen oportunamente candidatos con las características, personalidad, conocimientos y nivel cultural y socioeconómico que el HOTEL requiere.</li> <li>- Se tiene contacto o relaciones con empresas, sindicato o personas que pueden recomendar a personas que se pueden considerar como candidatos viables para cubrir las vacantes existentes.</li> <li>- Se contrata al personal con el más alto grado de escolaridad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el aumento de delincuencia en Morelia, todas las organizaciones empresariales de servicio al cliente exigen al solicitante del puesto que no presente tatuajes en su cuerpo, para evitar provocar miedo al cliente.</li> <li>- El no reclutar al personal idóneo y necesario para el puesto, corre el riesgo de que la competencia si tiene a alguien más capacitado, y logre más rápido y fácil sus objetivos.</li> <li>- Al contratar a un candidato y este no tuvo una evaluación correcta durante su elección implicará costos a la empresa ya que tiene que enviarlo a cursos y capacitarlo para que este pueda ser productivo.</li> <li>- Hoy en día en nuestro país los índices de desempleo son muy altos, lo cual hace que crezca la demanda de candidatos a un</li> </ul>

	<p>posible, en relación a los requerimientos del puesto a desempeñar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios mínimos Secundaria, Técnicos o nivel Bachillerato. De preferencia que hayan cursado carrera técnica-profesional o profesionistas en Turismo, Admón. Hotelera, carrerasafines.</li> </ul>	<p>puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La delincuencia organizada en el país.</li> </ul>
--	--	---

**Cuadro 3** Análisis FODA del reclutamiento y selección de personal del hotel HolidayInn

Con el análisis FODA se logró un enriquecimiento de datos importantes del proceso de reclutamiento y selección que realiza el Hotel, indica que es lo que se está haciendo adecuadamente e inadecuadamente en los procesos para obtener un recurso humano de calidad.

Es evidente que se tienen debilidades en el proceso de reclutamiento que se pueden corregir, estableciendo pasos que no se están tomando en cuenta por medio de políticas de reclutamiento.

Entre las fortalezas que se tiene en la selección, puedo decir que el hotel lleva a cabo una selección interna antes de cubrir cualquier vacante con candidatos externos, se realizan de dos a tres entrevistas, se solicita a la persona interesada en el puesto, su documento de no antecedentes penales y policiacos. Y toma como referencia para la selección la experiencia y grado escolar. Se tiene la alternativa de elegir personal externo con mejor perfil y evaluación de desempeño indicando si es sobresaliente.

Entre las oportunidades que se tienen en el reclutamiento y selección de personal puedo decir que existen medios de comunicación escrita como el periódico para publicar la vacante, se tiene relaciones con las instituciones educativas con el



objeto de que proporcionen oportunamente candidatos con las características, personalidad, conocimientos y nivel cultural y socioeconómico que el hotel requiere, también se tiene contacto o relaciones con empresas, sindicato o personas que pueden recomendar a personas que se pueden considerar como candidatos viables para cubrir las vacantes existentes. Estudios mínimos secundaria, técnicos o nivel bachillerato, de preferencia que hayan cursado carrera técnica-profesional o profesionistas en turismo, Administración hotelera, carreras afines.

Entre las debilidades que pude detectar es que actualmente el hotel no cuenta con jefe de departamento de recursos humanos, mas sin embargo existe una persona encargada del departamento que lleva acabo todo el proceso de reclutamiento y selección. El no hacer un correcto reclutamiento y/o selección, lo más pronto posible, se reflejaran problemas para la empresa, por la alta rotación, todo esto por el desconocimiento de reclutar y seleccionar. El no pagar los finiquitos y/o liquidaciones lo más pronto posible reflejaran problemas para la empresa comodescontento por parte del personal hacia la empresapor lo tanto al estar molestos estos pueden llevarse material de oficina, hablar mal de la empresa etc.

Entre las amenazas que existen para el reclutamiento y selección del Hotel son el aumento de la delincuencia en Morelia, todas las organizaciones empresariales de servicio al cliente exigen al solicitante del puesto que no presente tatuajes en su cuerpo ya que da mala imagen a la empresa y provoca miedo al cliente. Si no se contrata al personal idóneo para el puesto corre el riesgo que la competencia si tenga a un personal altamente calificado y lograra más rápido y fácil sus objetivos. Al contratar a un candidato pero este no tuvo una correcta evaluación durante su elección implicara costos a la empresa por que se tendrá que mandar a este candidato a cursos, capacitaciones para que este pueda ser más productivo.

### 3.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Desde mi punto de vista considero que es recomendable que exista un jefe de personal con las características idóneas para el puesto ya que actualmente no se cuenta con ello.

Es recomendable que la empresa establezca convenios con instituciones educativas para abaratar el costo del reclutamiento ya que actualmente el reclutamiento lo hace a través de periódicos, por la misma empresa, recomendados por los trabajadores de la empresa, la bolsa de trabajo, cartera de candidatos disponibles y por el sindicato.

Es recomendable desde mi punto de vista que la empresa agilice lo más pronto posible el proceso de reclutamiento, ya que actualmente tarda hasta un mes en llevarlo a cabo por tal motivo la vacante tiene pérdidas económicas.

Al llevar a cabo esta investigación detecte que al personal que se le recluta y se le hace el proceso de selección, al quedar contratado posteriormente al poco tiempo renuncian o se retiran por la razón de que no reúne las expectativas que ellos esperaban de la empresa por tal motivo esto trae como consecuencia una pérdida económica y en tiempo para la empresa. Una forma de evitar esto es investigar más a fondo al candidato haciéndole preguntas acerca de que es lo que espera de la empresa, a cuanto aspira su sueldo etc. Preguntas que le ayuden al gerente de recursos humanos a determinar si será una persona apta para el puesto y como resultado evitaremos el que deserte rápidamente de la empresa.

### 3.3 ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL HOLIDAY INN

#### ENCUESTA ACERCA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL HOTEL HOLIDAY INN.

La finalidad de esta encuesta es recabar información acerca del reclutamiento y selección del personal del hotel HolidayInn. Ver si el proceso de reclutamiento y selección que actualmente utiliza el departamento de Recursos Humanos es el adecuado.

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborado en la empresa?

a) De 1 a 5 años \_\_\_\_\_ b) De 5 a 10 años \_\_\_\_\_ c) Más de 10 años \_\_\_\_\_

2.- ¿Antes de ocupar el puesto en que trabaja, estaba laborando en alguna otra empresa?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) Tenía un puesto más bajo en el hotel holidayInn \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo se enteró de la vacante?

a) Anuncio en el periódico \_\_\_\_\_ b) Bolsa de trabajo \_\_\_\_\_

c) Anuncio en la misma empresa \_\_\_\_\_

d) Otro \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuánto tiempo tardaron en llamarlo (a) para su primer entrevista?

a) De 1 a 15 días \_\_\_\_\_ b) de 15 a 30 días \_\_\_\_\_ c) más de 30 días \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuándo lo recibió el jefe de recursos humanos, le inspiró confianza?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

6.- ¿El lugar de la entrevista fue cómodo?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

7.- ¿De cuánto era su límite de tiempo en su entrevista?

a) De 15 a 30 minutos\_\_\_\_\_ b) De 30 a 1 hora\_\_\_\_\_ c) Más de una hora\_\_\_\_\_

8.- ¿El jefe de departamento de recursos humanos le solicitó experiencia para su trabajo?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

9.- ¿Se le aplicaron algunas pruebas?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

10.- ¿Que tipos de pruebas le aplicó el departamento de recursos humanos.

a) Psicométricas\_\_\_\_\_ b) De conocimiento.

c) Otra\_\_\_\_\_

11.- ¿le realizaron un examen médico?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_ que tipos de pruebas aplicó el departamento

12.- ¿cuántas entrevistas tuvo para poder laborar dentro de la empresa?

- a) 1 entrevista \_\_\_\_ b) 2 entrevistas \_\_\_\_ c) 3 entrevistas \_\_\_\_  
d) más de 3 entrevistas \_\_\_\_

13.- ¿Tuvo una entrevista antes de ser electo, con el jefe de departamento de la vacante?

- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

14.- Tiene algún familiar laborando dentro del Hotel HolidayInn?

- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

15.- ¿El gerente del departamento de recursos humanos se encargó de informarle de las tareas que realizaría en su puesto?

- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

16.- ¿firmo un contrato de trabajo?

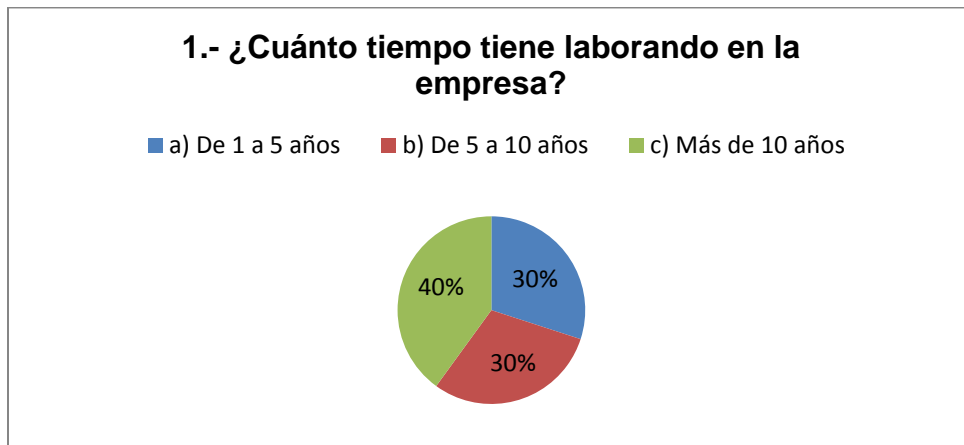
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

**POR SU AMABILIDAD Y ATENCIÓN GRACIAS!!**

### 3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL HOLIDAY INN

Se aplicó una encuesta a 10 empleados del Hotel HolidayInn para recabar información acerca del reclutamiento y selección del personal y ver si el proceso que se utiliza es el adecuado para tener al personal idóneo.

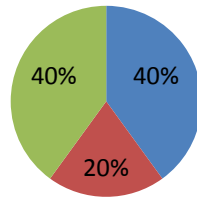
En seguida se muestra el cuestionario que se aplicó representándolo gráficamente.



En la gráfica anterior se muestra que el 40% de los empleados encuestados tiene más de 10 años laborando en la empresa, el 30% de los empleados tiene de entre 5 y 10 años laborando y con el mismo porcentaje del 30% de entre 1 y 5 años laborando en el hotel.

## 2.- ¿ Antes de ocupar el puesto en que trabaja, estaba laborando en alguna otra empresa?

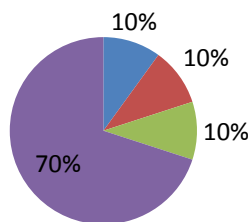
a) Si    b) No    c) Tenia un puesto más bajo en el hotel holiday Inn



La grafica anterior muestra que el 40% de los empleados encuestados estaba laborando en una empresa antes de ser electo en el hotel. El 40% de los empleados tenía un puesto más bajo en el hotel HolidayInn por lo tanto fue ascendido a un puesto mejor cabe mencionar que existe una atractiva curva de carrera. El 20% de los empleados encuestados menciona que no laboraba en ninguna otra empresa anteriormente.

## 3.- ¿ Cómo se enteró de la vacante?

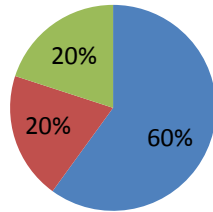
a) Anuncio en el periódico    b) Bolsa de trabajo  
c) Anuncio en la misma empresa    d) Por medio de un amigo



La grafica anterior muestra que el 70% de los empleados encuestados se enteró de la vacante por medio de un conocido esta ha sido la más efectiva. El 10% de los empleados se enteró por medio de un anuncio en la misma empresa, cabe mencionar que estos empleados ya estaban laborando dentro de la empresa, se realizó un reclutamiento interno. El 10% menciona que se enteró por medio de un anuncio en el periódico. El 10 % por medio de la bolsa de trabajo.

#### 4.- ¿ Cuánto tiempo tardaron en llamarlo (a) para su primer entrevista?

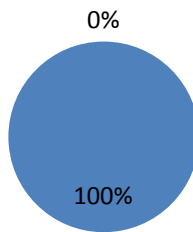
■ a) De 1 a 15 días ■ b) De 15 a 30 días ■ c) Más de 30 días



La grafica anterior indica que el 60% de los empleados encuestados en el hotel los llamaron para su primer entrevista de entre 1 a 15 días. El 20% de los empleados encuestados menciona que tardaron en llamarlos de entre 15 a 30 días. El 20% de los empleados mencionan que los llamaron después de 30 días.

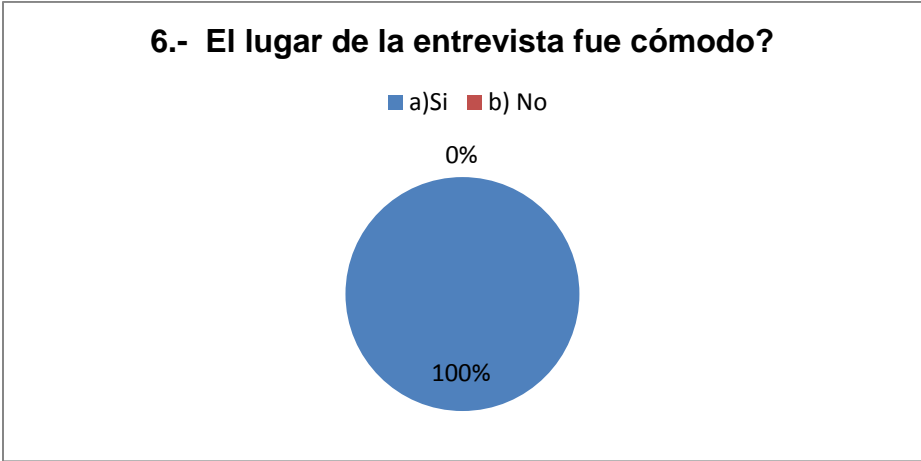
#### 5.- ¿Cuándo lo recibió el jefe de Recursos Humanos le inspiró confianza?

■ a) Si ■ b) No

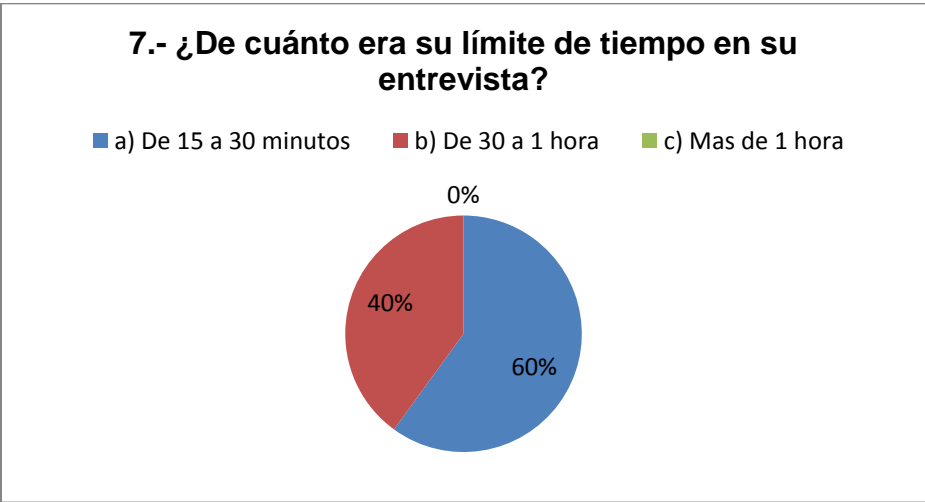


La grafica anterior indica que el 100% de los empleados encuestados están conformes en la forma que los recibió el jefe del departamento de Recursos Humanos por que les inspiró confianza desde un inicio.





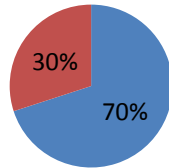
La grafica anterior indica que el 100% de los empleados encuestados afirma que el lugar de la entrevista fue cómodo por lo que pudieron desenvolverse y estar tranquilos mientras se les entrevistara.



La grafica anterior indica que el 60% de los empleados entrevistados duraron de entre 15 y 30 minutos en su entrevista, mientras que el 40% menciona que duraron de entre 30 minutos a 1 hora.

**8.- ¿ El jefe del departamento de Recursos Humanos le solicito experiencia para su trabajo?**

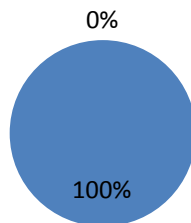
■ a) Si ■ b) No



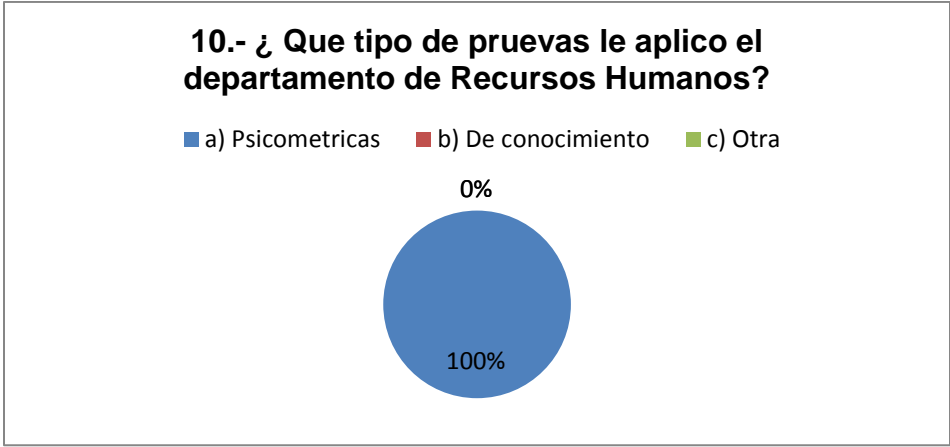
En la gráfica anterior se muestra claramente que al 70% de los empleados encuestados se les pidió experiencia para ocupar el puesto, mientras que al 30% de los empleados encuestados no se les pidió experiencia.

**9.- ¿ Se le aplicaron algunas pruebas?**

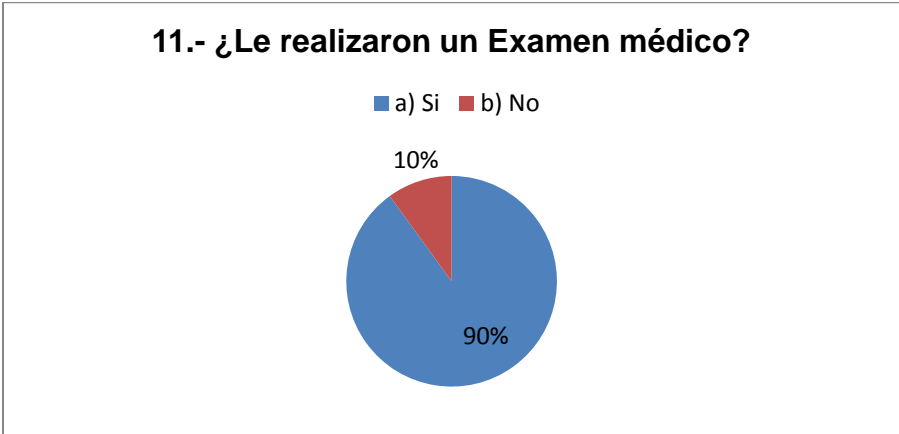
■ a) Si ■ b) No



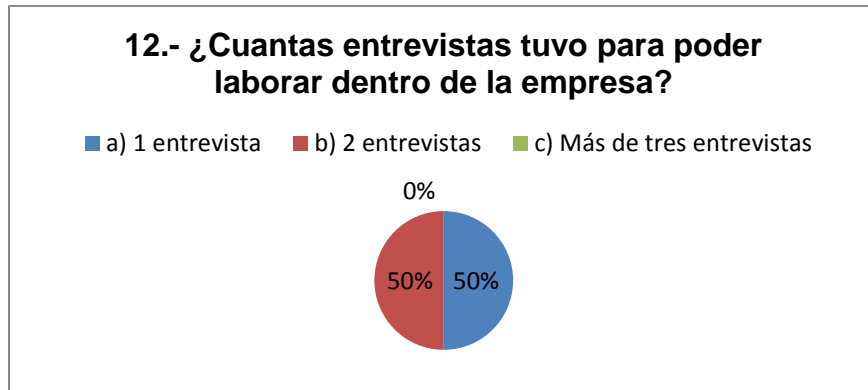
La grafica anterior muestra que al 100% de los empleados encuestados se les aplicaron pruebas para poder laborar dentro de la empresa.



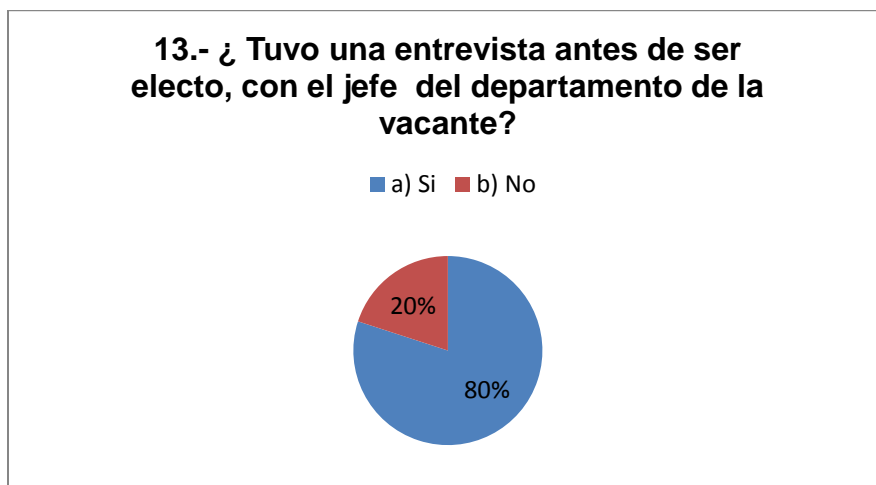
La grafica anterior muestra que al 100% de los empleados encuestados se les aplicaron pruebas psicométricas para ver si cuentan con la capacidad para poder ocupar el puesto.



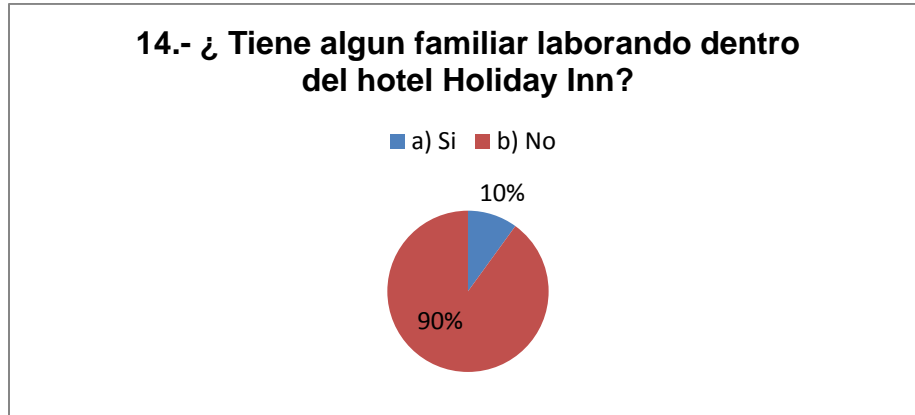
La grafica anterior muestra que al 90% de las personas encuestadas se les aplico un examen médico, mientras que al 10% no se le aplicó un examen médico.



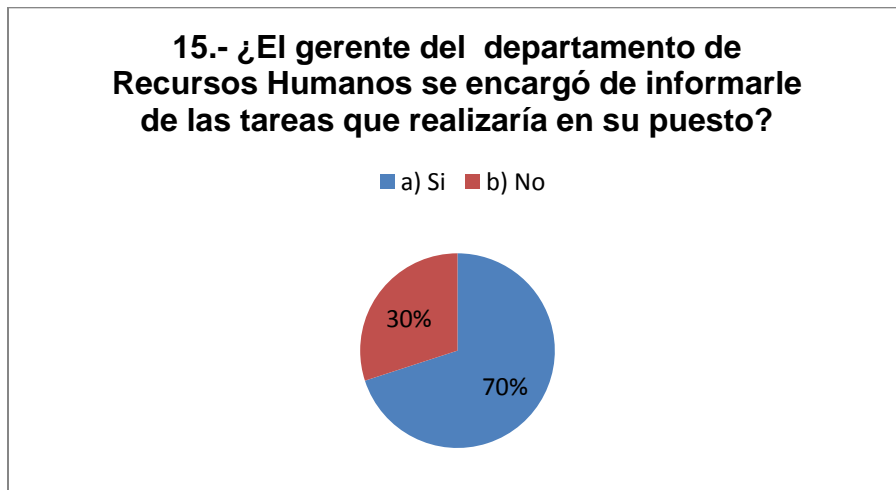
La grafica anterior muestra que el 50% de los empleados tuvo 2 entrevistas para poder laborar dentro de la empresa, mientras que el otro 50% tuvo 1 entrevista únicamente.



La grafica anterior muestra que el 80% de los empleados tuvo una entrevista con el jefe del departamento de la vacante antes de ser electo mientras que el 20% de los empleados no tuvo esta entrevista con el jefe del departamento de la vacante.



La grafica anterior indica que el 90% de los empleados no tiene familia laborando dentro del hotel. El 10% si tiene familia laborando en el hotel HolidayInn. Demuestra que no es recomendable que laboren familiares en el mismo lugar.



En la gráfica anterior se muestra que el 70% de los empleados afirma que el gerente del departamento de Recursos Humanos les informo de las tareas a realizar en el puesto. Mientras que el 30% dice que no se les informo ahí en ese departamento.

### 3.5 CONCLUSIÓN

Pude darme cuenta que no es fácil tomar una decisión en cuanto a la contratación de un candidato, ya que, las consecuencias pueden ser graves si se toma una mala decisión, las entrevistas deben ser concretas a conocer el perfil y la forma del candidato. Muchas veces un examen no dice, lo que a los reclutadores les interesa saber, es por ello que deben tener un amplio razonamiento para entender mejor a un candidato durante una entrevista.

En la actualidad las empresas dedicadas a proveer candidatos, conocidas como empresas de colocación tienen una gran demanda debido al fuerte desempleo en nuestro país.

El hotel HolidayInn, no cuenta con un jefe de departamento de R.H más sin embargo cuenta con una persona responsable para hacer la contratación del personal. Así mismo lleva a cabo un procedimiento riguroso de reclutamiento, selección y contratación del personal, por lo tanto, para hacer una buena contratación es importante seguir paso a paso cada uno de los puntos que marca el manual así como las políticas de contratación.

Las empresas de hoy en día, buscan la captación de grandes talentos, día a día buscan perfeccionar cada una de las actividades que maneja, requieren de personal altamente calificados para lograr sus objetivos, apuestan por el mejor y el candidato que mejor les convenga, los requisitos y los procesos de selección de personal se vuelven más exigentes y concretos.

Es muy importante contratar a candidatos que cuenten con los conocimientos y las características idóneas para el puesto ya que si no es así, estos candidatos pueden generar costos a la empresa al estarlos capacitando y enviando a cursos aparte de que genera costos se pierde tiempo en la productividad.

Al contratar a personal adecuado con todas las características que pide el puesto y la empresa, personal que desde un principio se compromete, se pone la camiseta de la empresa esto hace que exista un buen clima laboral ya que al

sentirse satisfechos en su trabajo habrá mayor productividad en la empresa y un buen compañerismo con los demás trabajadores.

En conclusión final puedo decir que el hotel HolidayInn, me ha permitido aplicar mis conocimientos y desempeñarme en el ramo profesional en la cual he aprendido cosas nuevas enfocadas a la administración, y sobre todo a la calidad humana que maneja esta empresa. Donde el factor humano es el pilar de una empresa en crecimiento. Hoy y mañana será el ser humano el cual lleve al éxito o fracaso a una institución.

### 3.6 BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (Vol.5)*  
Colombia: McGRAW-HILL

Mercado H., S. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México: Pac.

Ramirez, G. A. (Noviembre de 2005). *ESTANDARIZACIÓN DE POLÍTICA Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN*. Recuperado el 02 de septiembre de 2013, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1387\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1387_IN.pdf)

Renteria Chegues, M. d. (ABRIL de 2008). Recuperado el 24 de AGOSTO de 2013, de <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/pdf/25149.pdf>

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (11 ed.). MEXICO: THOMSON EDITORES.

Tyson, S., & York, A. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*. México: Trillas.

Valverde Aparicio, M., Gonzalez Sanoyo, F., Flores Romero, B., & Chagolla Farias, M. A. (2004). *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS: ENFOQUES PARA MEXICO* (Vol. 1). MORELIA, MICHOACAN: UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI.

Velezmalaga. (s.f.). Recuperado el 02 de Septiembre de 2013, de [http://formatemas.velezmalaga.es/datos/empleo/05\\_PROCESO\\_SELECCION\\_new.pdf](http://formatemas.velezmalaga.es/datos/empleo/05_PROCESO_SELECCION_new.pdf)