

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Diseño de Propuesta de Reclutamiento de Personal”**

**Caso práctico: Departamento de Habitaciones en Apart Hotel Olmué Club”**

**MEMORIA PARA OPTAR**

**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**PROFESOR GUÍA: SR. SERVANDO PASTOR GARRIDO**

**PABLO HERRERA BRAVO**

**VIÑA DEL MAR, 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mí mismo, mi familia y mis amigos.**

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I MARCO TEORICO</b> .....	4
1.1 Contexto reclutamiento de personal.....	4
1.2 Reclutamiento de personal .....	5
1.2.1 Reclutamiento interno.....	7
1.2.2 Reclutamiento externo.....	8
1.2.2.1 Canales de reclutamiento .....	10
1.3 Gestión por competencias en el reclutamiento de personal .....	12
1.4 Descripción y análisis de cargos .....	13
1.5 Jerarquía de las necesidades .....	15
<b>CAPITULO II: UN ESTUDIO EMPIRICO EN ORGANIZACIONES HOTELERAS DE OLMUE</b> .....	16
2.1 Introducción .....	16
2.2 La hotelería en Chile y el área hotelera de Olmué .....	17
2.4 Investigación sobre organizaciones hoteleras de Olmué.....	20
2.4.1 Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos.....	20
2.4.2 Investigación exploratoria.....	21
2.4.3 Investigación concluyente en organizaciones hoteleras de Olmué .....	22
2.4.3.1 Desarrollar el procedimiento de recolección de datos .....	22
2.4.3.2 Diseño de la muestra.....	23
2.4.3.3 Forma de implementación de la encuesta.....	25
2.4.3.4 Encuesta a implementar .....	26
2.4.3.5 Análisis general de datos .....	41
2.4.3.6 Análisis de la hipótesis planteada .....	43
2.4.3.7 Justificación sobre la organización elegida para la propuesta .....	45
<b>CAPITULO III PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE HABITACION DEL APART-HOTEL OLMUE CLUB</b> .....	46
3.1 Introducción .....	46

3.4 Reclutamiento de personal en área hotelera de Olmué club, departamento de habitaciones.....	50
3.4.1 Situación antes de la propuesta apart-hotel Olmué Club.....	51
3.4.1.1 Necesidad del personal.....	51
3.4.1.2 Descripción de cargos.....	53
3.4.1.3 Reclutamiento interno.....	53
3.4.1.4 Reclutamiento externo.....	54
3.4.2 Propuesta de reclutamiento de personal.....	55
3.4.2.1 Descripción y análisis de cargos.....	55
3.4.2.3 Reclutamiento interno.....	58
3.4.2.4 Reclutamiento externo.....	60
3.4.2.5 Recepción de candidatos.....	66
3.4.2.6 Documentación requerida.....	68
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO N°1.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO N°2.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO N°3.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO N°4.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO N°5.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO N°6.....</b>	<b>89</b>

## **RESUMEN**

En esta investigación se analizaron las técnicas de reclutamiento de personal en las organizaciones hoteleras de la zona de Olmué, primero se realizó un marco teórico abarcando el tema de reclutamiento de personal, además de descripción de cargos, gestión por competencias y motivadores extrínsecos. Estos últimos son temas que se involucraron con la propuesta del reclutamiento de personal.

Se hizo una investigación exploratoria a una organización hotelera llamada Olmué Club, la cual posteriormente fue elegida para efectuar una propuesta de reclutamiento de personal al departamento de habitaciones. A partir de la investigación exploratoria, se hizo una investigación concluyente sobre las organizaciones hoteleras de la zona de Olmué, cuya hipótesis obtenida por la investigación exploratoria de la organización hotelera Olmué Club, la cual arrojó cierta asertividad con la hipótesis hecha, pero con información adicional que fue ocupada para generar una efectiva propuesta teniendo como argumento la investigación y la teoría. Después se generó la propuesta mostrando un antes y supuesto escenario de un después de la organización hotelera, donde con la propuesta los problemas que tenía respecto con el reclutamiento de personal ya no estarían presentes, pudiendo así reclutar a personal para el departamento de habitaciones efectivamente.

## **ABSTRACT**

In this research, personnel recruitment techniques were analyzed in the hotel organizations in the Olmué area. First, a theoretical framework was carried out covering the issue of personnel recruitment, as well as description of positions, management by competences and extrinsic motivators. The latter are issues that were involved with the proposal of personnel recruitment.

An exploratory investigation was made to a hotel organization called Olmué Club, which was subsequently chosen to make a proposal to recruit staff to the room department. From the exploratory research, a conclusive investigation was made about the hotel organizations of the Olmué area, whose hypothesis was obtained by the exploratory research of the Olmué Club hotel organization, which showed certain assertiveness with the hypothesis made but with additional information that was occupied to generate an effective proposal having as argument the investigation and the theory. After the proposal was generated showing a possible before and after the hotel organization, where with the proposal the problems he had regarding the recruitment of staff would no longer be present, thus being able to recruit staff for the room department effectively.

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso de reclutamiento consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un cargo y se optan las personas ideales para ocupar un cargo disponible. A través del reclutamiento de personal la organización puede saber en la etapa de selección quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen efectivamente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del cargo.

En la actualidad muchas empresas no poseen un sistema de reclutamiento de personal establecido, por lo tanto, con lleva conflictos a la hora de integrar personal a la empresa, ya que estos pueden ser los candidatos que no estaban buscando, la organización hotelera Olmué Club no queda indiferente al tema, ya que no posee un modelo de reclutamiento y tiene dificultades a la hora de reclutar personal sobre todo en el departamento de habitaciones (aseo y limpieza). Es necesario tener un plan de reclutamiento analizando el entorno de la industria con ayuda de la teoría, para tener un sistema que se pueda acoplar a cualquier gerencia que se encuentre al mando de esta organización.

Por lo cual se efectuará una investigación para saber los medios o técnicas que se utilizan en el mercado hotelero de Olmué, para posteriormente efectuar una propuesta a la organización hotelera escogida a través de técnicas y modelos teóricos sobre el reclutamiento de personal.

**Objetivo General:**

Hacer un diagnóstico y una propuesta de reclutamiento de personal por gestión por competencias en el área de aseo y limpieza en apart-hotel Olmué Club.

**Objetivos Específicos:**

- Investigar exploratoriamente el reclutamiento de personal que tienen las organizaciones hoteleras de Olmué.
- Analizar el reclutamiento de personal que tienen las organizaciones hoteleras de Olmué.
- Adaptar la teoría del reclutamiento de personal con los resultados investigación exploratoria en las organizaciones de Olmué
- Establecer propuesta de reclutamiento de personal para una organización hotelera de Olmué en un departamento.

Las preguntas que tiene esta investigación responder son ¿Cómo se recluta personal en la zona de Olmué? ¿Aplican teóricamente las técnicas de reclutamiento? ¿Cuáles son los canales de reclutamiento más efectivos? ¿Cuál es el departamento en la organización más complicado para reclutar personal?

Esta investigación es de tipo exploratoria, puesto que es el primer estudio de este tipo que se realiza sobre una organización hotelera para recopilar información sobre una parte de las organizaciones hoteleras para ver la realidad de esta zona en cuanto al reclutamiento de personal. La fuente de información es principalmente primaria, ya que es extraída directamente de las encuestas y entrevistas estructuradas realizadas a los administradores o gente que esté a cargo en la compañía. Luego se generará una investigación concluyente respecto a las organizaciones hoteleras de la zona de Olmué, donde con la hipótesis que se puede obtener mediante la investigación exploratoria. Luego a través de una encuesta se podrá determinar si la hipótesis hecha es válida o invalida y a qué nivel de valides o invalides.

## CAPITULO I MARCO TEORICO

### 1.1 Contexto reclutamiento de personal

Porter (1975) postula que “los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.”<sup>1</sup> Una Organización puede lograr una buena fuerza de trabajo si es capaz de contratar para cada uno de los cargos que la conforman, a las personas más idóneas apta a ocuparlos.

Para poder conseguir el mejor talento o el posible candidato ideal para el cargo, es necesario efectuar un sistema de búsqueda idóneo y efectivo para no dejar pasar candidatos ideales para el cargo de la organización.

El procedimiento para poder captar o atraer candidatos para el cargo que se busca en la organización es llamado Reclutamiento de personal. Chiavenato (2007)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PORTER, Lyman W, Edward E. LAWER III y J.Richard HACKMAN. Choice process: individuals and organizations attracting and selecting each other, Behavios in organizations, Tokio, McGraw-Hill, 1975.

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 149.

## 1.2 Reclutamiento de personal

El reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar”<sup>3</sup>. (Chiavenato, 2007). El reclutamiento debe lograr atraer una cantidad tal postulante para un cargo determinado, que haga posible una eficaz selección posteriormente.

En este proceso la organización ofrece al mercado, en los diferentes cargos, un determinado salario, beneficios, imagen y perspectivas profesionales. Por otra parte, este mercado reaccionará de determinadas formas ante estas ofertas, lo que originará el inicio de este proceso de reclutamiento.

El reclutamiento se dirige a un determinado segmento del mercado. Para ello hay que diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos, y allí concentrar los esfuerzos. La identificación, selección y mantenimiento de las fuentes constituye una de las fases más importantes del reclutamiento.

---

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 149.

Así se logra una provisión de nuevos empleados que la organización debería considerar, dado que ella vive generalmente en continua y dinámica transformación, con los consiguientes cambios en el cuadro de personal.

El mercado de recursos humanos, en cuanto a la motivación de sus candidatos, se puede dividir en candidatos que están desempleados y aquellos que están empleados. En estos últimos se pueden diferenciar aquellos que buscan mejores salarios, los que buscan mejores beneficios, mejores cargos, mejores condiciones de trabajo y finalmente aquellos candidatos que están desinteresados por otras oportunidades.

El reclutamiento es, por ende, una actividad de divulgación, con la meta de atraer de manera selectiva, a potenciales ocupantes del cargo que cumplan con las expectativas para el puesto o la organización, Castaño, López y Prieto (2011).<sup>4</sup> indican que hay tres tipos de reclutamiento en donde la búsqueda se genera en el mercado, el reclutamiento puede ser:

- Interno
- Externo
- Mixto

---

<sup>4</sup>Castaño, Lopez y Prieto, Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), Documento aprobado por la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid,2011 pág.15.

### 1.2.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento es llamado interno cuando al generarse cierta vacante, la organización tiene la idea de que alguno de sus empleados pueda ocupar el puesto mediante la reubicación, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Las fuentes internas están compuestas o constituidas al interior de la misma organización. Su uso sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados.

Más, Chiavenato (2007) postula una desventaja en este medio en esta fuente que puede resultar poco conveniente si no se tienen los individuos requeridos para los cargos en cuestión. Por las desventajas que describe, por ejemplo:

- “Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 160.

Sería más conveniente contratar personal experto del exterior, al que aportaría nuevas ideas y conocimientos. Ello está dado por las fuentes externas. Las principales fuentes externas están constituidas por agencias de reclutamiento, escuelas y universidades, presentaciones espontaneas de candidatos, otras organizaciones, etc.

### **1.2.2 Reclutamiento externo**

El reclutamiento es externo es cuando está disponible un cargo, la empresa inicia el proceso de atraer candidatos potenciales para el cargo extrañas a la organización, es decir, que no están en la empresa.

Castaño, López y Prieto (2011)<sup>6</sup> dicen al reclutamiento es externo sucede cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas. Recae sobre candidatos reales o potenciales.

---

<sup>6</sup> Castaño, López y Prieto, Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), Documento aprobado por la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid,2011 pág.15.

Chiavenato (2007)<sup>7</sup> postula algunas de las más importantes técnicas usadas en los reclutamientos externos son las siguientes:

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Anuncios en la portería de la empresa u organización. (Generalmente usado para cargos menores).
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de clase.
- Consulta a los archivos de candidatos.
- Contactos con las universidades, gremios, directorios, directorios, académicos, etc.
- Reclutamiento en línea (online) a través de internet.

Al recibir la sección de reclutamiento las solicitudes de personal, ésta escoge las diversas técnicas alternativas.

Internamente, las informaciones respecto a las exigencias a los candidatos son entregadas por la descripción de cargos. Deberá estar basada, en una política de personal que indique los parámetros reguladores de la fuerza de trabajo.

---

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 160.

### 1.2.2.1 Canales de reclutamiento

En ocasiones, al proceso de la identificación de candidatos puede llamársele canal. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa, etc. Asimismo, a nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias, por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal. A continuación, Chiavenato (2008)<sup>8</sup> y Castaño, López y Prieto (2011)<sup>9</sup>. menciona y describe algunos de estos canales:

a) Candidatos espontáneos: los candidatos espontáneos son aquellos que se presentan en la empresa solicitando trabajo, en este caso los candidatos se les solicita un curriculum para archivarlos en el “banco de datos “al cual se recurre cuando un cargo está disponible.

---

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 160-163.

<sup>9</sup> Castaño, López y Prieto, Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), Documento aprobado por la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid,2011 pág.33.

b) Recomendaciones de los empleados de la empresa: es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal, teniendo en cuenta que los mismos empleados conocen las características del cargo disponible puede llegar a ser una atracción de candidatos potenciales bastante efectiva por el conocimiento y la cercanía que tiene el empleado con el postulante.

c) Anuncios en la prensa: los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son canales muy comunes para los reclutadores.

d) Agencia de empleos: estas compañías establecen un gran puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente a las oficinas de personal de la compañía contratante. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

e) Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

f) Asociaciones profesionales: muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten

g) E-recruitment.: El E-recruitment o reclutamiento virtual es un enfoque que crece, que consiste en la contratación electrónica mediante fuentes de la web. Según Martha Alles (2012)<sup>10</sup> dice que estas nuevas formas de reclutamiento como el reclutamiento del internet, han cambiado con el paso del tiempo, estas hoy en día son búsquedas de reclutamiento se están generando por internet, las E-recruitment.

### **1.3 Gestión por competencias en el reclutamiento de personal**

Martha Alles (2008)<sup>11</sup> postula que el termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Tales matices únicos que postula la autora anterior, pueden características que se puedan detectar y comparar con las características que se están buscando para el puesto de trabajo. Estas competencias se pueden captar y evaluar según la estrategia de la organización.

---

<sup>10</sup> Alles, M. (2012). Social Media y Recursos Humanos (1 ed.). Buenos Aires, Granica,23 Argentina: E-book.

<sup>11</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. 3a ed, pag. 23, 2008.

Según Martha Alles (2008)<sup>12</sup> existen dos estrategias para detectar las competencias para un cargo se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área.

Estas competencias se pueden detectar y evaluar con la Descripción y análisis de cargos, ya que a partir de la descripción y análisis de cargos se pueden extraer las competencias que requiere la persona para estar en el cargo.

#### **1.4 Descripción y análisis de cargos**

Para saber el contenido de un cargo es necesaria su descripción ya que según postula Chiavenato (2007) “Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.”<sup>13</sup> También esta descripción se puede establecer como un listado de las responsabilidades que tiene el ocupante del cargo en la empresa.

---

<sup>12</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. 3a ed, pag. 24, 2008.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 8°, pág. 226.

Martha Alles (2008)<sup>14</sup> añade que en la descripción de cargos se puede generar a través de competencias que se necesitan para el cargo, este modelo consiste en tener claras las competencias que requieren en el cargo, por ejemplo: si necesitan un vendedor que tenga una llegada efectiva y cordial con la gente, la competencia sería: Excelente atención con el público.

El análisis de cargos “es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen.”<sup>15</sup> Chiavenato (2007). Quiere decir que, si el ocupante o postulante cumple con los requisitos físicos o intelectuales para asumir las responsabilidades exitosamente en la organización, es decir, como postula Martha Alles (2008)<sup>16</sup> si efectivamente tiene las competencias adecuadas para el exitoso desempeño en el cargo.

---

<sup>14</sup> Alles Martha, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. - 3a ed, 2008. pag 25.

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 8°, pág. 228.

<sup>16</sup> Alles Martha, Dirección estratégica de recursos humanos: casos : gestión por competencias. - 3a ed, 2008. pag 26.

## 1.5 Jerarquía de las necesidades

La motivación de las personas en las organizaciones puede ser estimuladas por sus propios jefes con variadas acciones, dándole así un mayor contento al trabajador cuya motivación fue estimulada a través de ciertas técnicas. Maslow (1943)<sup>17</sup> postula que los seres humanos estamos condicionado con un escalón de necesidades que nos regirán por toda nuestra vida, están necesidades si la logramos suplir todas, nos sentiremos muy plenos y satisfechos con nosotros mismos, en otras palabras, seremos felices.

Según Maslow (1943)<sup>18</sup>, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide estas necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades secundarias) las cuales son:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de aprecio
- Necesidades de autorrealización

---

<sup>17</sup> Maslow, Abraham H, A theory of human motivation, Psychological Review, 1943. 370-396.

<sup>18</sup> Maslow, Abraham H, A theory of human motivation, Psychological Review, 1943. 370-396.

## **CAPITULO II: UN ESTUDIO EMPIRICO EN ORGANIZACIONES HOTELERAS DE OLMUE**

### **2.1 Introducción**

Como se vio en el capítulo anterior, ya teniendo claros los conceptos generales en tema de reclutamiento de personal, podemos abordar el tema de diagnóstico y propuesta de reclutamiento de personal para el área hotelera de Olmué Club pero antes cabe cuestionarse lo siguiente: ¿Cómo se efectúa en la práctica el reclutamiento de personal? ¿La teoría reclutamiento se aplica en realidad en las empresas?

En este estudio no se verá como todas las empresas efectúan el reclutamiento de personal, pero si se verá el comportamiento de las organizaciones hoteleras en la zona de Olmué respecto al reclutamiento de personal, para poder generar una propuesta efectiva para la empresa Olmué Club, adecuándola al contexto de la zona en el área de hotelera ya que se analizará la realidad del reclutamiento de personal de las organizaciones hoteleras de Olmué con un enfoque teórico que hagan efectivo dichas prácticas. Al generar esto, se propondrá un método simple pero eficaz cuando se requiera realizar el reclutamiento de personal en la organización.

El análisis se ha limitado a estudiar una muestra contemplada por las organizaciones hoteleras de Olmué tales como: resorts, hoteles, apart-hotel, hostales y break & breakfast puesto que poseen similitudes organizacionales.

## **2.2 La hotelería en Chile y el área hotelera de Olmué**

La hotelería en Chile crece a pasos agigantados, para su desarrollo se han invertido entre el año 2015 al 2016 US\$ 2.100<sup>19</sup> aproximadamente.

Y si el hotelería se desarrolla a gran velocidad, sus consumidores también, las exigencias se incrementan con el paso de los años y resulta fundamental que la entrega de servicios sean otorgados de la mejor manera, con un estándar de calidad óptimo para lograr escalar en el ranking de destinos de América latina.

Se generan esfuerzos por mejorar la entrega de los servicios, lo cual resulta complejo, porque es un todo; partiendo por potenciar el destino y luego los lugares de alojamiento y dentro de estos, nada puede resultar más influyente en la entrega de un producto de calidad que el recurso humano.

---

<sup>19</sup> Turismochile, Corporación de Promoción Turística y Servicio Nacional de Turismo.

Es por esto que se seleccionó el área hotelera de Olmué para la realización de esta investigación, que tiene como finalidad, conocer el proceso de reclutamiento por el que pasan las organizaciones y los empleados para formar parte del equipo, en el departamento de habitación, considerando que, si no se realiza un proceso de reclutamiento adecuado, difícilmente se logrará cumplir con los requerimientos de calidad que buscan y exigen los clientes de hotelería hoy en día.<sup>20</sup>

Para esto se procederá a cumplir tres pasos dentro de esta investigación; en el primero se investigará sobre el proceso de reclutamiento que utilizan los hoteles de la zona de Olmué para cubrir las vacantes en los departamentos de habitaciones, este departamento que tiene directa relación con el producto principal que vende el hotel, las habitaciones.

En segundo lugar, se seleccionará una organización hotelera entre las estudiadas que posean cierta debilidad en cuanto al reclutamiento de personal, la cual se analizará y estudiará para identificar los problemas en cuanto al reclutamiento de personal.

---

<sup>20</sup> Alojamiento turístico - Apart-hoteles - Requisitos para su calificación, COPYRIGHT © 2012: INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACION - INN

Por último, se diseñará una propuesta de proceso de reclutamiento con un enfoque de gestión por competencias y teoría con adaptación al entorno de la organización estándar para esta área con la finalidad de perfeccionar éste y otorgar a través de los trabajadores, el recurso más importante que posee el hotel, un servicio de excelencia y que ayude a potenciar a esta organización de Olmué como buen destino turístico.

### **2.3 Formas de reclutamiento en área de hotelería de Olmué**

Según autores tales como Chiavenato y otros más actuales como Martha Alles, existen variadas técnicas, métodos y canales de reclutamiento para las organizaciones. El área hotelera de Olmué no queda fuera de esta generalidad ya que también necesita atraer a candidatos ideales para los cargos disponibles que haya en la organización para los diferentes departamentos, tales como departamento de aseo y limpieza, departamento de recepción, departamento de administración, etc.

Lo anterior se aplica en este caso, ya que si bien la teoría da una gama amplia sobre técnicas de reclutamiento que hay además de los canales de reclutamiento. Por lo tanto, para aplicar la teoría y de buenos resultados, se debe estudiar el contexto de la organización en investigación y esta misma, en este caso se tendrá que hacer un estudio respecto a las organizaciones hoteleras sobre que métodos de reclutamiento son los más efectivos para estas organizaciones y así poder saber cuál es canal de reclutamiento más efectivo en estas organizaciones y usarlo correctamente a través de la teoría para tener un buen resultado a la hora de aplicarlo.

## **2.4 Investigación sobre organizaciones hoteleras de Olmué**

### **2.4.1 Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos**

Primeramente, se realizará una recolección de datos a través de una investigación exploratoria la que radicará en una entrevista informal a la administradora del área de hotelería en Olmué Club. La entrevista fue de cinco preguntas, con esto se busca obtener datos acerca los métodos que tiene la organización para el reclutamiento de personal, las cuales fueron sobre las técnicas de reclutamiento de personal y cuáles son los factores que influyen en este”.

## 2.4.2 Investigación exploratoria

La investigación realizada se basó en entrevistar a la administradora del área hotelera de Olmué club, preguntando acerca los métodos y factores al momento de reclutar el personal en la organización.

En la entrevista de tipo coloquial donde a través de una conversación se realizaron preguntas enfocadas principalmente a si tienen descripción de cargos archivados a la hora de reclutar y al personal, cuál es el método utilizado para reclutar y seleccionar al personal, cuales son los elementos que influyen al momento de contratar al candidato y que es lo que más dificulta a la hora de efectuar el reclutamiento de personal.

La recolección de esta información obtenida en la investigación exploratoria será utilizada para posteriormente diseñar la investigación concluyente.

La investigación exploratoria arrojó la siguiente información:

- La convocatoria de personal siempre es baja
- Se recluta al personal en base al “boca a boca” del personal.
- No se tiene archivada una descripción de cargos.

La información que nos otorgó la entrevista coloquial realizada en la investigación exploratoria a la administradora del área de Olmué Club, nos sirve para formular la siguiente hipótesis: ***“Las organizaciones hoteleras no poseen una descripción de cargos, el reclutamiento se realiza por el “boca a boca” del personal de la organización ya que se no efectúan otros canales de reclutamiento correctamente”.***

La hipótesis será evaluada a través de las preguntas realizadas en la encuesta de la investigación concluyente que están confeccionadas en base a evaluar la información obtenida en la investigación exploratoria.

### **2.4.3 Investigación concluyente en organizaciones hoteleras de Olmué**

#### **2.4.3.1 Desarrollar el procedimiento de recolección de datos**

Como se estableció con anterioridad la hipótesis debe ser evaluada para determinar si la información entregada en la primera entrevista refleja los métodos y factores que tiene la administradora del área hotelera de Olmué Club respecto al reclutamiento del personal. El instrumento de medición a utilizar en esta ocasión será la encuesta, donde las interrogantes formuladas fueron confeccionadas para graficar los métodos y factores que utilizan los administradores de organizaciones hoteleras al momento de efectuar el reclutamiento del persona

### 2.4.3.2 Diseño de la muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población.

La población a estudiar serán los administradores de organizaciones del sector hotelero de Olmué, los cuales serán encuestados con elección aleatoria para que la muestra sea representativa.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

## Parámetros

n: número de elementos de la muestra.

N: número de elementos del universo.

P/Q: probabilidades con la que se presenta el fenómeno.

Z<sup>2</sup>: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; se elegirá un nivel de confianza del 90%, por lo tanto, Z tendrá el valor de 1,64

E: margen de error permitido a determinar por el director del estudio. Tendrá un valor de 10%

Para la determinación de la muestra utilizamos los siguientes datos: las organizaciones hoteleras que hay en Olmué son 15, las cuales se componen de resorts, hoteles, apart-hotel, hostales y break & breakfast. El valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido es igual a 1,64 (Z) y por último el margen de error permitido es de ±10 por 100. A partir de estos datos nos dio como resultado lo siguiente:

$$n = \frac{1,64^2 * 0,5 * 0,5 * 15}{0,1^2(15 - 1) + 1,64^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 12,4~ 12 personas a encuestar en la realidad, entonces para esta investigación sólo se considerarán 12 organizaciones hoteleras lo que representa un margen de error de 10%.

### **2.4.3.3 Forma de implementación de la encuesta**

Dada la dificultad que involucra implementar una encuesta dirigida a los administradores de los hoteles de Olmué, debido a la carencia de tiempo que ellos mismos dicen tener, se han considerado varias alternativas para agilizar lo más posible este trámite y realizar la encuesta vía mail o redes sociales de forma aleatoria, tratando de recurrir, en casi todos casos, a contactos que permitan una entrada más expedita, mejor considerada por los mismos administradores y, a la larga, más eficiente en la implementación de la encuesta.

No obstante, existe un cierto número de empresas que debieron ser encuestadas sin contacto previo y cuya veracidad de información, por lo tanto, queda sujeta en forma casi absoluta al nivel de confianza que el respectivo administrador depositara en el encuestador.

Sin perjuicio de lo anterior las primeras tres encuestas fueron realizadas de manera tentativa para probar la eventual ocurrencia de alguna dificultad práctica a la hora de implementar la encuesta. Sólo después de verificado que no se registró ningún problema de ningún tipo, se prosiguió con el plan de investigación y se consideraron las encuestas en cuestión como definitivas.

#### **2.4.3.4 Encuesta a implementar**

La metodología de la investigación sostiene que para elaborar una encuesta es imprescindible tener absolutamente claros y como punto de partida, los objetivos que se persiguen con el trabajo investigativo y particularmente lo que se pretende lograr con la encuesta

En virtud de todo lo expuesto anteriormente, es posible determinar ciertos tópicos que resultan interesantes de investigar empíricamente, y que pasan a constituir los objetivos que se pretenden alcanzar con esta investigación. Tales objetivos se pueden plantear de la siguiente manera:

- Determinar la existencia o inexistencia y formas en que se realizan los estudios de análisis y descripción de cargos en las organizaciones hoteleras de Olmué.
- Determinar la existencia o inexistencia y formas en que se realizan las tareas de reclutamiento de personal en las empresas sujetas a estudio para dar una propuesta de reclutamiento de personal efectiva a Olmué Club.
- Percibir las necesidades de las organizaciones hoteleras de la zona de Olmué a través de la gestión por competencias en cuanto a lo que busca o esperan en el personal de las empresas estudiadas.
- Identificar los medios de reclutamiento más usados por las organizaciones hoteleras de la zona de Olmué.

Las preguntas que se hicieron en la encuesta fueron hechas en base a los medios de reclutamiento externo, a los factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento que postula Chiavenato (2007)<sup>21</sup> y a la gestión por competencias en recursos humanos que postula Alles (2008)<sup>22</sup>

Teniendo presentes los objetivos recientemente descritos se ha estructurado la encuesta que se presenta en el anexo n°3 y que se explica y analiza paso por paso, a continuación:

### **Pregunta 1**

#### **¿Cuál es su organización en el rubro hotelero?**

#### **Objetivos y explicación:**

Las organizaciones hoteleras en Olmué son variadas, pero los resorts, hoteles, hostales y break & breakfast tienen muchas similitudes entre sí y con Apart Hotel respecto al personal que trabaja en esas organizaciones pese a sus diferencias de tamaño. Por lo tanto, fueron tomados como muestra de forma aleatoria para ver cómo se compone el sector hotelero en Olmué para hacer comparaciones respecto al reclutamiento del personal con Olmué Club que es el motivo de este estudio.

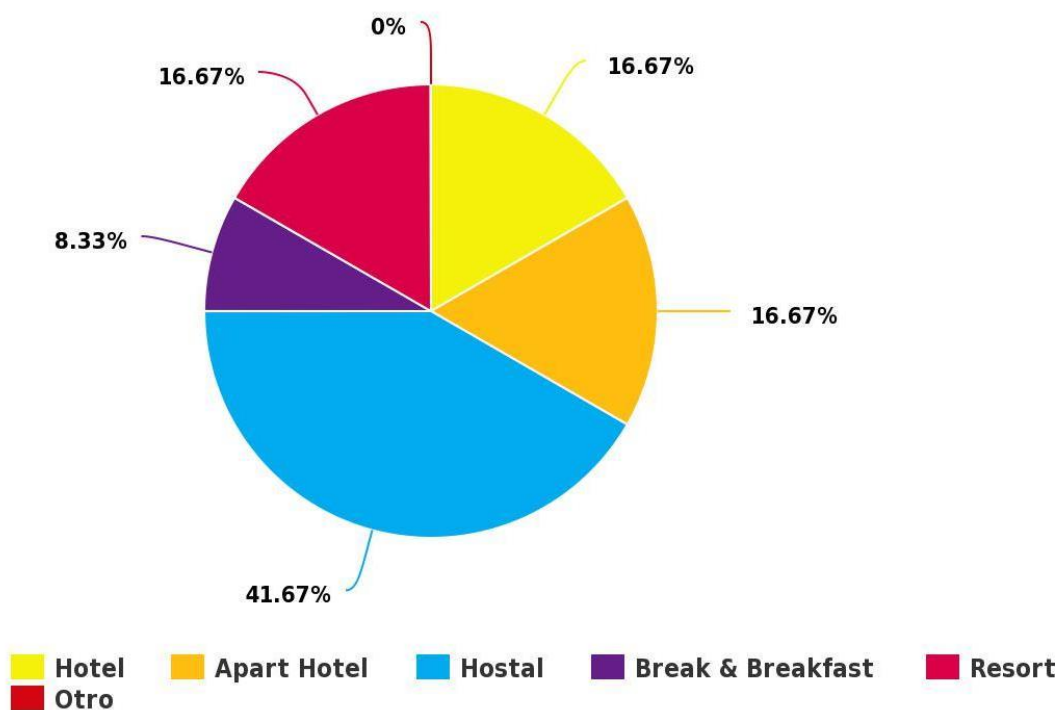
---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 162.

<sup>22</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. 3a ed, pag. 24, 2008.

## Resultados:

Los resultados de la pregunta número uno arroja los datos que se muestran en la graficon°1:



**Graficon°1: Muestra cual es la organización en el rubro hotelero de la organización encuestada.** Elaboración propia con programa Eval&GO.

En la muestra un 41,7% lo componen hostales que es una organización hotelera más pequeña que un hotel, apart hotel, y resort. Sin embargo, tiene casi los mismos funcionarios que en las organizaciones nombradas anteriormente por lo tanto serán de utilidad todas las organizaciones hoteleras que se seleccionaron para ver como reclutan su personal y hacer el análisis sobre los métodos que tienen las organizaciones hoteleras y los requerimientos en la zona (Limache y Olmué).

**Pregunta 2: ¿Se dispone en la empresa de algún tipo de registro de los requisitos y cualidades que debería reunir una persona para ocupar un determinado cargo?**

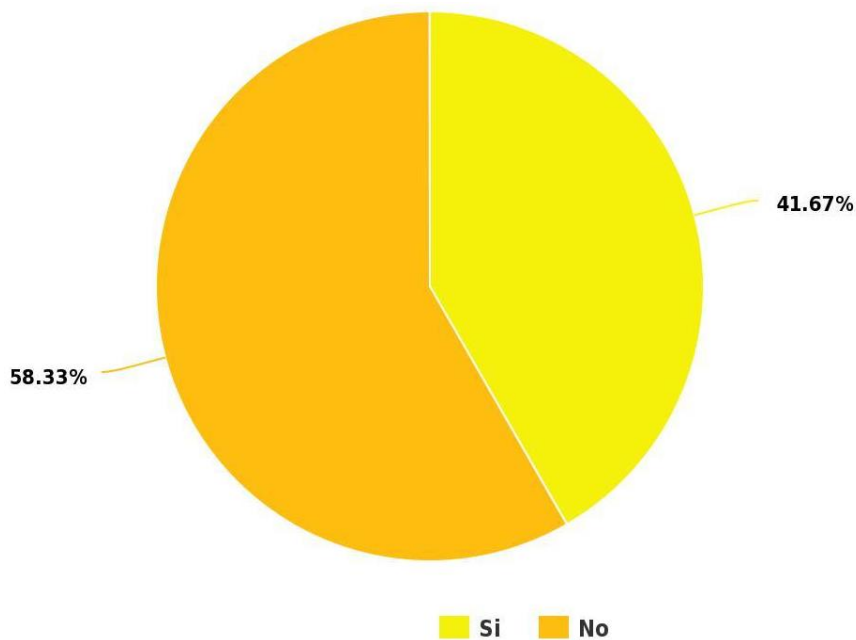
**Objetivos y explicación:**

Con esta pregunta se intenta comprobar la realidad empírica del análisis y descripción de cargos en las empresas. Aquí se busca determinar concretamente si, por lo menos ciertas actividades relacionadas con el análisis de cargos, se realizan o no en las empresas hoteleras.

Cabe destacar que la pregunta incluye, apenas, un ámbito del análisis y la descripción de cargos, los factores de especificación, y no se refiere a los factores intrínsecos de esta actividad. De esta manera se busca simplificar y focalizar la pregunta para obtener la información as relevante en relación al reclutamiento del personal.

## Resultados:

Esta pregunta resulto arrojar datos medianamente categóricos. Las respuestas a esta pregunta fueron afirmativa en cinco casos, mientras que fueron negativos los restantes doce, tal como representa el grafico n°2:



**Grafico n°2. Muestra los resultados de que si dispone en la empresa de algún tipo de registro de los requisitos y cualidades que debería reunir una persona para ocupar un determinado cargo.** Elaboración propia con programa Eval&GO.

Las organizaciones se van cada vez más informando sobre lo importante que es llevar la información de sus empresas y así no llevarlas mentalmente, ya que el cambio de administrador podrá ser un escenario bastante engorroso, por ejemplo si el administrador antiguo tiene toda la información que necesita sobre los requisitos y cualidades o cree tenerla, al momento del reclutamiento del personal, puede que tenga éxito en ello, pero si a ese administrador lo promueven o lo despiden, el administrador que ocupará su cargo disponible tendrá efectuar sus propias herramientas en la organización, no así si el administrador antiguo se hubiera preocupado de tener archivado los requisitos y capacidades para él y así tenga claro y archivado lo que busca y pueda hacerlo con efectividad, o también cuando sea promovido el administrador antiguo pueda estar con tranquilidad puesto que el nuevo administrador tendrá todas las herramientas necesarias a la hora de efectuar reclutamiento del personal.

En el sector hotelero se está tomando en cuenta cada vez más archivar datos de análisis de cargos ya que al usarlos ahorra tiempo y es más cómodo a la hora de evaluar, ya que tiene una “pauta” para el candidato potencial que quiere ocupar un cargo en la organización.

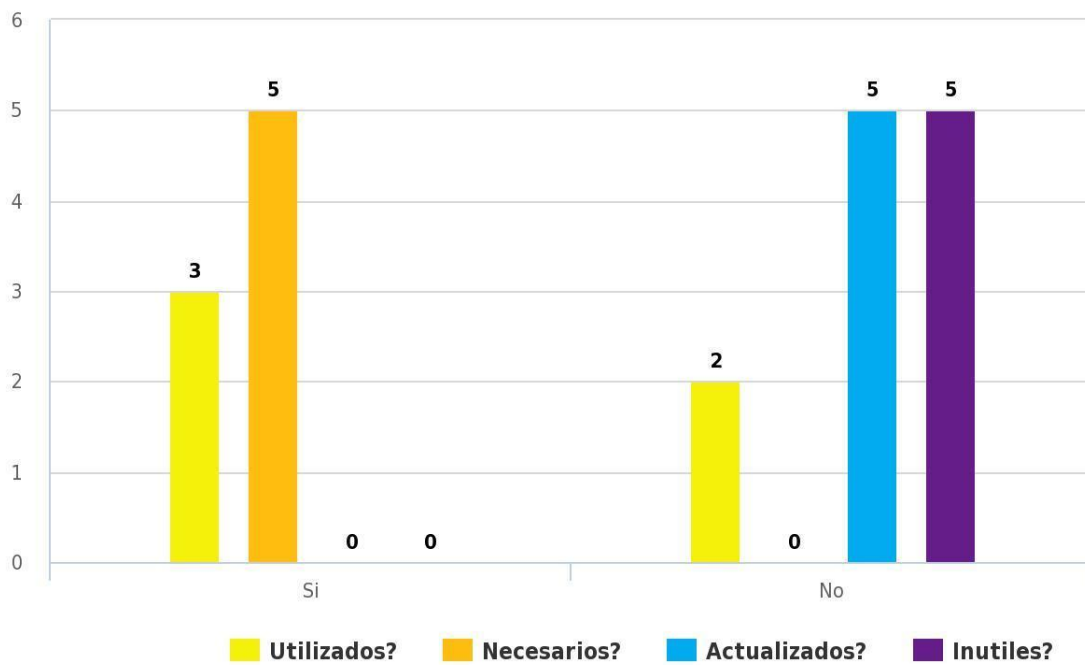
**Pregunta 3: En el caso de afirmar la pregunta anterior. ¿Cree usted que dichos registros son:**

**Objetivos y explicación:**

Esta pregunta pretende aclarar y profundizar los resultados que se obtuvieron en la pregunta anterior. Aquí se trata de medir la percepción de la importancia que los administradores de las organizaciones hoteleras tienen en relación a las tareas de análisis y descripción de cargos

## Resultados:

Aquí en realidad hay cuatro preguntas en una, por lo tanto, sus resultados quedan más claros si se presentan en el grafico n°3:



**Graficon°3. Se presentan los resultados en el caso de afirmar la pregunta anterior, la clasificación de los registros en la organización.** Elaboración propia con programa Eval&GO.

Con la información vertida en el gráfico n°3 se puede obtener una conclusión bastante interesante. En general, los administradores de las organizaciones hoteleras de la utilidad potencial que puede prestar el llevar registros de los factores extrínsecos del análisis y descripción de cargos. Sin embargo, ellos mismos reconocen que, en general, no realizan mucho estos registros y que mucho menos los actualiza o los mantienen vigentes.

Por otro lado, no hay que inducir a engaño; aunque muchas empresas sostienen que los registros son o serían útiles, no se atreven a llegar más lejos y sostener que son necesarios. Parece ser que el lema de los administradores de las organizaciones hoteleras en materia es, con una clara indiferencia, “sí, soy útil, pero no en mi caso, porque mi situación es otra”.

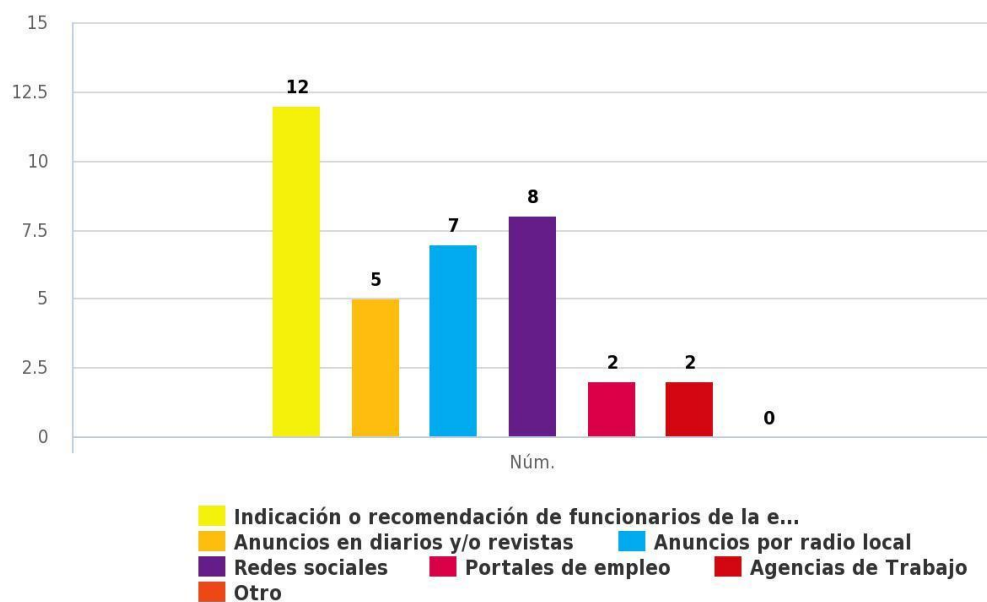
**Pregunta 4: ¿Cuál(es) de los siguientes métodos es (son) más utilizado(s) por la empresa para atraer gente para trabajar con ustedes? (Escoja Máx. 3)**

En esta pregunta se da una serie de alternativas no excluyentes, de los métodos de reclutamiento más típicos o incluso especifiquen elijan para que los encuestados elijan, o incluso especifiquen otros no incluidos, de manera que con los resultados se pueda hacer un ranking para determinar cómo se realiza empíricamente el reclutamiento en las organizaciones hoteleras y así poder hacer un reclutamiento efectivo en Olmué Club.

Nótese que, en esta pregunta, al igual que en las demás, se trata de evitar el lenguaje técnico que podría inducir a error al encuestado, o incluso intimidarlo especialmente si se trata de alguien que no se encuentre del todo familiarizado con el lenguaje teórico y arruinar el sentido de la pregunta. Es por esta razón que en encuesta se trata de no usar términos como "reclutamiento de personal" o "análisis y descripción de cargos", cuyos significados tienden a ser confundidos o incluso ignorados por mucha gente, aún en el ambiente administrativo.

### Resultados:

Los resultados de esta pregunta se presentan en el grafico n°4:



**Grafico n°4. Se presentan los resultados de cual o cuales de los siguientes métodos es o son más utilizados por la empresa para atraer gente para trabajar con la organización encuestada. Elaboración propia con programa Eval&GO**

Resulta claramente predominante la escogencia de la alternativa de “Indicación o recomendación de funcionarios de la empresa” por parte de los administradores de las organizaciones hoteleras, de manera que se puede afirmar que la forma más usual de reclutamiento es a través de contactos que hacen los mismos funcionarios de la empresa, que es mecanismo empleado en un 100% de las organizaciones hoteleras con o sin otra técnica adicional.

Por otro lado, llama mucho la atención, quizás no tanto en los hostales, que ninguno de los encuestados se refiriera al reclutamiento interno. Lógicamente, cabe la posibilidad de que los encuestados hayan confundido los conceptos y no hayan entendido que el reclutamiento también puede ser interno. No obstante, en todos los casos el encuestador se encargó de aclarar, todo lo posible, el significado de cada pregunta, de manera que, si bien es cierto, dicha forma de reclutamiento es conocida e incluso practicada parece ser que no se trata de una alternativa que los administradores manejen a “flor de piel” como debería ser.

Además, en virtud de lo expresado por muchos administradores de las organizaciones hoteleras al autor de este trabajo es sumamente frecuente que se reclute y hasta se seleccione por simple simpatía o parentesco con el administrador o dueño de la empresa, es decir, en muchos casos, se contrata en exclusiva atención a lo que se conoce como "pituto".

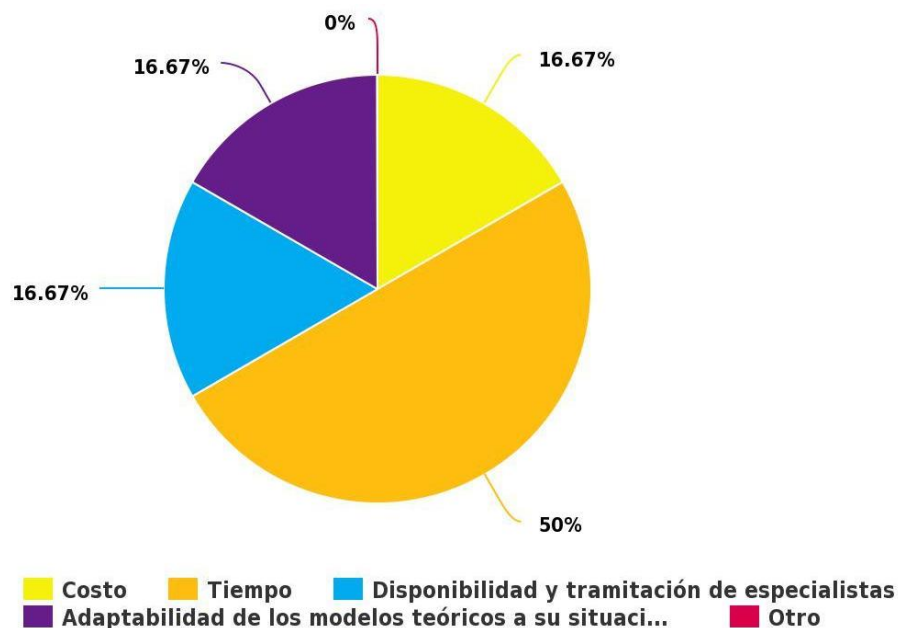
Por otro lado, el método de anuncios en las redes sociales es bastante útil a la hora de contratar personal, si bien no está relacionado con que las empresas tengan un “fan page” y ahí publiquen los cargos disponibles, es más bien la recomendación que realizan los mismos trabajadores a sus familiares y/o conocidos, este dato fue dado a partir la administradora del hotel. Y, por ende, cuando su jefe o se enteran por medio de otros trabajadores que hay un cargo disponible en la empresa, es probable es que le indiquen o refieran a un cercano sobre este anuncio, que sería básicamente caería en la primera opción de reclutamiento “Indicación o recomendación de funcionarios de la empresa” ya que finalmente se hizo por recomendación a través del anuncio de la red social. Entonces las redes sociales con la indicación de personal estarían estrechamente relacionadas.

La radio local, queda como tercera preferencia, a pesar de ser un medio de comunicación bastante antiguo sirve para reclutar personas en la zona y que no se anuncia más allá de Olmué y Limache, esto es bastante óptimo para los administradores de las organizaciones hoteleras ya que, por lo visto en las encuestas, tienen una preferencia notable a la hora de contratar personal de la zona (Olmué y Limache).

**Pregunta 5: ¿Cuál(es) de los siguientes factores cree usted que tiene(n) mayor gravitación a la hora de decidir qué métodos aplicar en el reclutamiento de personal?**

**Objetivos y explicación:**

Considerando el enunciado de la hipótesis de este trabajo, el objetivo de esta pregunta es claro. Aquí se pretende determinar con cierta exactitud cuáles son las principales dificultades con que se encuentran los administradores a la hora de decidir cómo reclutar y a su personal. Resultados: Los resultados de esta pregunta, que se presentan en el grafico n°5, acusan una gran sorpresa para el autor de esta tesis.



**Grafico n°5. Se muestran cuáles de los siguientes factores que tienen mayor gravitación a la hora de decidir qué métodos aplicar en el reclutamiento de persona en la organización. Elaboración propia con programa Eval&GO.**

Si bien es cierto, el costo de cualquier alternativa para las empresas suele ser un factor determinante en la decisión de invertir o de gastar; en muchos casos los factores que tienen más incidencia en la toma decisonal relativa la escogencia a de un método de reclutamiento de personal sobre otro, no de son el costo o el tiempo, son la falta de disponibilidad de especialistas y la falta de adaptabilidad de los modelos teóricos a la situación específica de cada empresa.

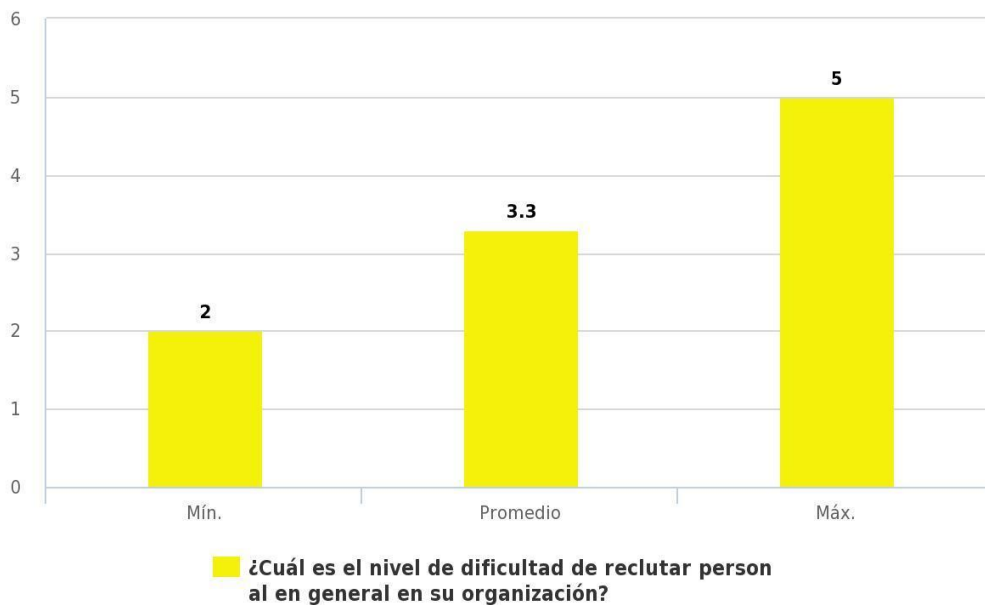
Esta es la sorpresa de esta pregunta; los administradores no se apegan ni siquiera un poco a lo planteado por la teoría, no porque les resulte muy costoso, sino porque desconocen lo que la teoría propone, no lo manejan y por lo tanto deben recurrir a especialistas que encarecen demasiado el método.

Por otra parte, el factor tiempo en las organizaciones hoteleras es bastante importante ya que la mayoría de los administradores están contantemente ocupados, excepto los administradores de noche, con el problema el reclutamiento de personales difícil hacerlo de noche, por lo que se tienen que considerar en la propuesta de esta tesis el factor tiempo para minimizarlo.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el nivel de dificultad de reclutar personal en general en su organización?**

**Objetivos y explicación:**

Es un hecho que las organizaciones tengan que necesariamente hacer un reclutamiento de personal para poner a candidatos en lo posible ideales para el cargo, pero no siempre esta tarea es fácil de realizar ya que las teorías que hay al respecto muestran ser efectivas no siempre el entorno de la organización es propicio para que se ejecuten con facilidad, es por ello que se generó esta pregunta para saber el nivel de dificultad que las organizaciones hoteleras tiene a la hora de reclutar personal. En el grafico n°6 se muestra dicho resultado:



**Grafico n°6. Se presenta cuál es el nivel de dificultad de reclutar personal en general en la organización. Elaboración propia con programa Eval&GO.**

Dio como resultado que efectivamente las organizaciones hoteleras de la zona de Olmué, tienen problemas con reclutar gente, esto puede ser por dos razones no aplican las teorías de reclutamiento y/o hay una dificultad con atraer personal en esa zona. Por lo que se ha investigado junto con la administradora del Apart-Hotel es que la mayoría de las organizaciones hoteleras que se encuentran en Olmué es difícil que tengan gente que no sea de la zona de Olmué y Limache ya que candidatos de otras zonas pueden tener problemas de locomoción nocturna, ya que el metro de Valparaíso tiene recorrido a la quinta región el exterior hasta las 22:15 horas, lo cual candidatos rechazan esta opción laboral por la falta de transporte y la lejanía de sus hogares.

La mayoría de las organizaciones no cuentan y no están dispuestas a tener transporte para las personas, a excepción de los resorts. Por ende, es normal que sea difícil la tarea de reclutamiento por falta de conectividad en transporte, además de que pueda tener una falta de conocimiento sobre las teorías de reclutamiento que existen.

#### **2.4.3.5 Análisis general de datos**

Al haber recopilado los datos de las encuestas que contestaron los administradores de organizaciones hoteleras en la zona de Olmué con el análisis correspondiente de cada una de las preguntas se pudo descubrir el funcionamiento que se efectúa en el reclutamiento de personal de las variadas organizaciones hoteleras de la zona.

Esta investigación se hizo para hacer una propuesta adecuada para el área hotelera de Olmué Club respecto al reclutamiento de personal, para hacer una combinación efectiva en la teoría de recursos humanos con las necesidades, los métodos, el conocimiento del panorama de las organizaciones hoteleras de Olmué.

La síntesis de análisis y conclusiones que se obtuvo con las preguntas de la encuesta fueron las siguientes:

Los registros de los requisitos y cualidades para disponer de un cargo, que son la descripción de cargos, en la mayoría de las empresas no son archivados o no se han generado, esto hace menos eficiente al momento de reclutar a alguien para un cargo puesto ya que no existen bases sólidas para ver si los candidatos tienen las capacidades para el cargo. Sin embargo, la minoría de las organizaciones hoteleras tiene descripciones de cargos archivados, pero al momento del reclutamiento de personal no se utiliza siendo que ellos mismos dicen que la descripción de cargos es necesaria a la hora del reclutamiento y selección de personal.

Para el reclutamiento del personal de las organizaciones hoteleras el método más utilizado es la indicación de un empleado a un conocido del puesto de trabajo, lo cual no está mal pero esto hace que la empresa se limite a captar a candidatos potenciales dentro del círculo familiar de la empresa y no logre captar más allá de ese pequeño círculo, para contrarrestar esto los medios de comunicación como la radio son bastante útiles a la hora de captar potenciales candidatos en la zona de Olmué y Limache.

El factor del candidato al cargo más relevante al momento de contratarlo es cumplir con las características del cargo, pero ¿De qué descripción de cargo, si la mayoría de las organizaciones hoteleras no la tienen y las que la tienen no la ocupan? Sucede que los administradores crean sus propias concepciones de cargos mentalmente lo cual está mal ya que por una parte esas concepciones pueden estar erradas o al momento de que este no pueda efectuar el reclutamiento de personal por motivos de: Despido, promoción, traslado, vacaciones, etc. No hay registros para elegir al candidato ideal. Por otra parte, es importante que los candidatos potenciales se encuentren viviendo en la zona (Olmué y Limache) ya que los horarios de noche y la locomoción de las comunas, son un problema si el personal es de otra ciudad.

El factor tiempo es relevante a la hora de efectuar el reclutamiento de personal, ya que el hotelaría habitualmente funciona 24/7 y el administrador del cualquier turno está constantemente ocupado, por ende, al momento del reclutamiento de personal este factor tiene que minimizarse lo más posible.

#### **2.4.3.6 Análisis de la hipótesis planteada**

Hipótesis: ***“Las organizaciones hoteleras no poseen una descripción de cargos, el reclutamiento se realiza por el “boca a boca” del personal de la organización ya que se no efectúan otros canales de reclutamiento correctamente”***

La hipótesis es acertada pero no es su totalidad, esta frase concluyente fue hecha a partir del análisis de datos que realizamos a través de la encuesta coloquial a la administradora en el área hotelera de Olmué Club, quedando de manifiesto fielmente la respuesta de la administradora. A partir de los resultados de la encuesta realizada queda claro que la forma de reclutamiento más usada es la indicación de un puesto por parte de los empleados del hotel y también las redes sociales caen en esta misma pregunta ya que los mismos empleados son los que divulgan esa información con sus conocidos y familiares, pero sin compensación.

Respecto a la descripción de cargos de la empresa, en la hipótesis se expresa que no tienen y si, en la mayoría de las encuestas a las organizaciones hoteleras a los administradores queda expresado que en su mayoría no tienen descripción de cargos. Sin embargo, en la minoría de las organizaciones hoteleras las posee, pero no la ocupa pese a que ellas mismas dicen expresar que son necesarias.

El reclutamiento presenta inconvenientes cuando se generan otros canales de reclutamiento aparte de la indicación del personal, ya que es probable que no se efectúen correctamente y al no efectuarse correctamente se llega a tener poca convocatoria a la hora de seleccionar a los candidatos para el puesto de trabajo

#### **2.4.3.7 Justificación sobre la organización elegida para la propuesta**

Se eligió un Apart-Hotel, llamado Olmué Club, ya que es el más dio a indicar, a través de la encuesta y la encuesta coloquial que tenía mucha dificultad para generar el reclutamiento de personal, si bien las demás organizaciones arrojaron en la encuesta que era difícil reclutar personal, Olmué Club mostro mayor dificultad aún, en la entrevista coloquial dio a saber principalmente que cada vez que hacia el reclutamiento de persona por otro canal que no sea la indicación de personal, fallaba en la convocatoria.

Además, se eligió un Apart-Hotel porque en categoría es como el promedio y termino medio de todas las organizaciones hoteleras, por ende, será una organización más representativa de la muestra que se tomó, ya que las organizaciones en tamaño y categoría en forma ascendente y respectivamente son: B&B, Hostal, Apart-Hotel, Hotel, Resort.

## **CAPITULO III PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE HABITACION DEL APART-HOTEL OLMUE CLUB**

### **3.1 Introducción**

La teoría de recursos humanos para el reclutamiento de personal se puede apreciar bastante útil al momento de reclutar de personal, pero muchas veces las empresas no toman estas políticas para aplicarlas a sus empresas por razones de no conocerlas o razones de trabajo extra y prefieren generar sus propios métodos de reclutamiento de personal, los cuales pueden funcionar, pero no de la manera más óptima.

En el capítulo anterior se estudió y analizó el mercado en Olmué de las organizaciones hoteleras sobre los métodos y preferencias que estos tenían al momento de hacer efectivo el reclutamiento de personal para sus organizaciones.

Con los análisis ya establecidos se puede hacer una propuesta óptima sobre el reclutamiento de personal para el área hotelera de Olmué Club, ya que se posee la teoría de recursos humanos y por otro lado con el estudio realizado se conoce el panorama de las organizaciones hoteleras de Olmué cuando realizan el reclutamiento y selección de personal.

La propuesta será de manera general y se establecerá a partir del área hotelera de Olmué club, en específico será en departamentos de aseo y limpieza. Donde se considerarán la información que enfrentan las organizaciones hoteleras en la zona de Olmué en tema de reclutamiento de personal y la información que provee la teoría de reclutamiento de personal.

### **3.2 Presentación de la empresa**

Olmué Club es una sociedad constituida por tres personas; Hernán Herrera, Cristian Carvajal y Harry Carter. Olmué Club consta de:

- Facundo restaurant
- Club vacacional
- Hotelería (Apart-hotel).

Olmué Club cuenta con departamentos con atributos de lujo y amplios estacionamientos. Vacaciones en el campo, tranquilidad y entretenimiento con la naturaleza a sólo 50 minutos de Santiago y 40 minutos de Viña del mar.

Olmué Club hotelería, se compone de:

- 28 Apartamentos
- Capacidad 2 adultos y 2 niños: Dormitorio matrimonial en suite. Comedor y sala de estar con fotón y sofá cama (para 2 niños)
- Emplazado en terreno de 8.000 m<sup>2</sup>
- Piscina principal y piscina para niño

Se encuentra ubicado en Olmué, cerca de atractivos turísticos como Parque Nacional La Campana, Festival del Huaso de Olmué, Rodeos y Trilla.

### **3.3 Planteamiento del problema**

En Hotel Olmué club, existe la necesidad de tener un diseño establecido para el reclutamiento de personal para la empresa, ya que no existe una política de reclutamiento de personal establecida en la organización, esto genera pérdida de tiempo, dificultad a la hora de toma de decisiones en relación al reclutamiento de personal, existe una falta de información sobre la descripción de cargos del personal de la empresa, entre otros.

En el hotel presenta un problema específico que es la falta de candidatos para postular en los cargos de la empresa en general, pero sobretodo posee gran falta de solicitantes para el área de aseo y limpieza, ya que los postulantes que son reclutados por misma administradora son candidatos que viven en comunas lejanas a Limache y Olmue y Olmue Club está ubicado en las a fueras de la comuna de Olmue, por lo que la localización de la organización es considerada como lejana para personas que viven en otras comunas que no sean Olmue y Limache , y es muy escaso que un candidato que se presente sea de la misma localidad Olmue o una cercana como Limache. Esto ha traído dificultades para la organización en encontrar un candidato ideal para el cargo.

La propuesta permitirá llenar la vacante con mayor efectividad, en el sentido de que el proceso se haga más rápido, lograr tener al candidato ideal para el puesto y disminuir los costos en el proceso de reclutamiento de personal.

Para tener una mayor certeza de que la propuesta implementada se hará con una completa efectividad, no se generará a base de solo teoría de reclutamiento de personal, sino se hará un estudio para ver los métodos, técnicas y factores que influyen cuando se selecciona el personal para la organización hotelera que hay en la zona de Olmué. Esto se realizará para tener información de las prácticas que tienen en la comuna, de esta manera se podrán analizar las formas, métodos, factores que tienen las organizaciones al momento de realizar el reclutamiento de personal y optimizarlo a base de teoría de administración de recursos humanos

### **3.4 Reclutamiento de personal en área hotelera de Olmué club, departamento de habitaciones**

En el capítulo anterior se estudió y analizó el mercado en Olmué de las organizaciones hoteleras sobre los métodos y preferencias que estos tenían al momento de hacer efectivo el reclutamiento de personal para sus organizaciones.

Con los análisis ya establecidos se puede hacer una propuesta optima sobre el reclutamiento de personal para el área hotelera de Olmué Club, ya que se posee la teoría de recursos humanos y por otro lado con el estudio realizado se conoce el panorama de las organizaciones hoteleras de Olmué cuando realizan el reclutamiento de personal.

La propuesta será de manera general y se establecerá a partir del área hotelera de Olmué club, en específico será en departamentos de habitaciones. Donde se considerarán la información que enfrentan las organizaciones hoteleras en la zona de Olmué en tema de reclutamiento de personal y la información que provee la teoría de reclutamiento de personal.

### **3.4.1 Situación antes de la propuesta apart-hotel Olmué Club**

#### **3.4.1.1 Necesidad del personal**

Es el requerimiento que tiene la organización respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de determinar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos necesarios para la realización de la actividad organizacional. En este caso propiamente tal en el área hotelera de Olmué Club será la administradora la cual deberá determinar el reclutamiento de personal.

Considerando que la empresa tiene disponible uno o más puestos o cargos, los cuales no están definidos, primero se deberán definir los cargos que necesita la empresa además de hacer el análisis de puestos para poder implementar el reclutamiento de personal por gestión por competencias para hacer más efectivo el proceso de reclutamiento de personal, esto se genera para los cargos que estén disponible en el área de aseo y limpieza sean ocupados por el candidato ideal.

Tiene la necesidad de reclutar personal para el departamento de habitaciones porque es uno de los departamentos que se requiere mayor personal y según los datos entregados por el otros, posee alto nivel de rotación y se debe que cuando el hotel generaba el reclutamiento y tenía poca convocatoria, debido a que el único método que se utilizaba era la rotación de personal y cuando se generaba otro método no tenía la convocatoria esperada, la mayoría de las veces eran personas que buscaran trabajos temporales y no permanentes o largo plazo.

### **3.4.1.2 Descripción de cargos**

Si bien la administradora mostro claridad de las tareas que se asignan a los trabajadores mediante la entrevista coloquial, la empresa no posee una descripción de cargos, no hay un registro de las tareas que deberían efectuar los trabajadores, no están registrados los requisitos que debe tener la persona al postular al cargo, tampoco hay un registro de las competencias que necesita el candidato para el cargo. Esto es un problema ya que, en la entrevista coloquial la administradora indico completamente las tareas que deben efectuar los empleados en los cargos del departamento de habitaciones, pero al no tener registrada las tareas, los requisitos que debe tener, el grado de manejo de competencias que debe poseer el ocupante del cargo, es probable que no se pueda encontrar el candidato ideal.<sup>23</sup>

### **3.4.1.3 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno en esta organización, si bien la administradora del Apart-Hotel Olmué indica que no se ha efectuado promoción interna, pero no se cierra a la posibilidad de un ascenso dentro de la misma organización. Sin embargo, no existe ningún procedimiento para generar un reclutamiento interno o tampoco existen parámetros o mediciones para ver si el empleado de la misma empresa está capacitado para dicha promoción.

---

<sup>23</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. 3a ed, pag. 23, 2008.

El reclutamiento interno si no se realiza puede traer consigo una frustración al empleado de la organización, si bien no hay que promover demasiado a los trabajadores,<sup>24</sup> hay que darles la oportunidad para poder crecer en la organización para que su motivación este en un buen grado.<sup>25</sup>

#### **3.4.1.4 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo en la organización se efectúa, pero solo se genera el método de Indicación por empleados, además de la poca convocatoria que tiene este método, no se produce ninguna compensación al pedirle a los trabajadores del Apart-Hotel Olmué Club que recomienden el puesto a uno de sus conocidos que crean ser apropiados para el cargo, por lo cual se produce poca convocatoria debido a la falta de interés del personal al efectuar la indicación de personal.

No se aplica ningún otro método que no sea indicación por parte del personal ya que las veces que han intentado publicar por redes sociales, portales de empleo no les ha funcionado o han tenido muy poca convocatoria.

Este reclutamiento es que se efectúa principalmente en la organización, aunque haya tenido poca convocatoria se ha podido seleccionar personal para la organización, aunque no hayan sido los candidatos ideales que se esperaban.

---

<sup>24</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 149.

<sup>25</sup> Maslow, Abraham H, A theory of human motivation, Psychological Review, 1943. 370-396.

### **3.4.2 Propuesta de reclutamiento de personal**

#### **3.4.2.1 Descripción y análisis de cargos**

Para diseñar el proceso de contratación para las áreas bajo estudio, es fundamental contar, en primer lugar, con el perfil de cada cargo.

Se efectuó una descripción de cargos con las tareas que tiene cada puesto de trabajo, en este caso, el cargo de mucama y gobernanta. Posterior a eso se hizo un formulario con los requerimientos y especificaciones que tiene que tener el candidato para el cargo en temas de educación, licencia de conducir, experiencia, etc. Esto se logró definir con las descripciones que se otorgaron por la administradora de Olmué Club además de otras descripciones de cargos que se obtuvieron vía web.

A continuación, se detallará la propuesta de perfil de cada cargo para los departamentos bajo estudio, los cuales estarán en el anexo n°4:

- “Propuesta de perfil de cargo para gobernanta”
- “Propuesta de perfil de cargo para mucama”

Estos perfiles fueron diseñados a partir de lo que plantea Gallego (2007)<sup>26</sup> sobre la gestión de hoteles, en cuanto al tema del departamento de habitaciones y a la información que dio la administradora del hotel, con esta información se pudo efectuar la descripción de cargos, la especificación y el grado de competencias necesarios para este. Este último punto es el más importante ya que con este se resume a través de competencias de una manera práctica lo que necesita el ocupante del cargo para el potencial candidato ideal.

Las propuestas de perfil para los dos cargos tienen la finalidad de definir al final de la descripción y análisis de cargo las competencias necesarias para el cargo y su grado de importancia, Martha Alles (2008)<sup>27</sup> indica que este método le permitirá al administrador tener una mayor claridad con la búsqueda de candidatos para obtener el mejor candidato posible para la organización.

### **3.4.2.2 Reclutamiento de personal**

Para reclutar al personal apropiado para la empresa, el departamento de recursos humanos, debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar.

---

<sup>26</sup> Gallego, Jesus Felipe, Gestión de Hoteles. Una nueva misión. 1ª impresión, pag 465, 2007.

<sup>27</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. 3ª ed, pag. 24-25, 2008.

Para orientar al personal, el administrador debe contar con un manual de descripción de cargos, ya que esta herramienta puede ayudar tanto al administrador para elegir al candidato ideal para el puesto como al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización.

El proceso de reclutamiento debe ser una tarea de responsabilidad del administrador del área hotelera de Olmué Club.

En el proceso de reclutamiento se atenderán las dos técnicas el reclutamiento interno y el externo, es decir un reclutamiento mixto.

### **3.4.2.3 Reclutamiento interno**

Este tipo de reclutamiento se refiere al modelo de reclutar al candidato ideal para el cargo abierto disponible, con uno de sus actuales empleados de la empresa.

Por ejemplo en el área hotelera de Olmué Club, si existiera un o una jefe de recepcionistas con muchos años de experiencia trabajando como tal, y en el caso de que si tuviera una excelente calificación realizando su trabajo y haya demostrado tener conocimiento y manejo en otras áreas de hotel como por ejemplo, la asignación de horas a las recepcionistas, más de una ocasión pudo ingresar con éxito los gastos de algunas transacciones que se efectuaron en el hotel al registro de este, conoce los proveedores, etc. Podría ser un candidato ideal para el cargo de Administrador del Hotel, entonces por situaciones como esta existen procedimientos de reclutamiento interno, este reclutamiento si bien hay más conocimiento de la persona que esta podría ser el candidato ideal en el cargo tiene un procedimiento igual de riguroso que el reclutamiento externo, significa que no se asignara con seguridad a la persona de la empresa a menos que supere todos los pasos que conlleva el reclutamiento de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre la persona encargada de reclutar ya sea el administrador o el dueño, en caso de que se desee hacerlo, con los demás departamentos del Hotel y registros de los datos del candidato que se tienen en la empresa ya que esto nos da precisamente los datos necesarios para elegir a los potenciales candidatos que están dentro de la organización, para el área hotelera de Olmué Club serán los siguientes:

- “Resultados obtenidos por el candidato interno cuando fue sometido a la selección del personal al ingresar en la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como el puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de remplazo (si ya hay un sustituto ´preparado para ocupar su lugar).”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 159.

El primer paso del reclutamiento interno, será la divulgación por teléfono o presencial a las personas que crea el encargado o el dueño que son los candidatos que se requieren en el cargo de la empresa, el encargado le indicará el interés por parte de la empresa para qué postule al concurso y ver si es el candidato ideal para el cargo, posterior a eso se enviara un correo electrónico donde se le explicará los detalles del cargo a postular y el procedimiento. Se esperará 3 días para la recepción de su respuesta por correo y al 4 día se preguntará por teléfono o presencialmente si está interesado en el cargo disponible.

#### **3.4.2.4 Reclutamiento externo**

El modelo de reclutamiento externo funciona cuando los candidatos ideales para el puesto disponible están afuera de la empresa. Teniendo en cuenta el estudio empírico que se realizó al principio de esta tesis, el cual se efectuó una encuesta para las organizaciones hoteleras dando como resultado las formas más efectivas que tenían esas organizaciones para reclutar al personal y que factores influían a la hora de generar el reclutamiento de personal, que en este caso teniendo en cuenta que el tiempo es un factor de complicación al momento de generar el proceso de reclutamiento de personal se adaptara a las técnicas de reclutamiento personal más usadas. La empresa atraerá a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados

- **Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa personalmente y/o a través redes sociales**

Esta forma de contratación externa es muy práctica para el Hotel Olmué club, ya que “Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.”<sup>29</sup> Es probable que un empleado que trabaja como recepcionista, conozca a otras personas que podrían desempeñar el cargo de recepcionista, o un administrador conozca a personas que puedan ejercer el cargo de administrador y así sucesivamente abarcando a todos los empleados.

El reclutamiento de personal que tienen las organizaciones del rubro hotelero para generar el reclutamiento el método de recomendación por el personal resultó ser la primera opción y como segunda opción arrojó el método de redes sociales en las encuestas. Sin embargo, la opción de redes sociales no estaba asociado a que la empresa publicara en su página de Facebook, Instagram o Twitter solicitando personal, sino que los mismos funcionarios de la organización hotelera solicitaban gente a través de sus redes sociales, funcionarios que eran principalmente los administradores de la organización hotelera, esto se investigó haciendo preguntas al mismo administrador de Olmué Club.

---

<sup>29</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 5°, pág. 160.

El método que se utilizará para efectuar este método de reclutamiento externo será enviar un mail a todo el personal indicándoles que hay cargo disponible, indicando las características de dicho cargo de trabajo disponible y pidiéndoles que si saben de alguien que pueda ser un potencial candidato para la empresa reenvíenles este mail y que haga llegar su curriculum con el cargo que desearía ocupar. También se les indicara por mail que los candidatos que fueron recomendados por los mismos empleados y hayan quedado seleccionados para trabajar en la empresa, serán recompensados con un bono de \$20.000 con un correspondiente agradecimiento. Esto se efectuará para impulsar la búsqueda de los trabajadores respecto al candidato ideal para el cargo, ya que según Maslow el premio y las felicitaciones son un potente incentivo para los trabajadores. De acuerdo con Maslow y Herzberg el bono y agradecimiento propuestos para los empleados de la organización, serán bien aceptados ya que en la jerarquía de la pirámide de Maslow se encuentra la Autoestima, que es el segundo eslabón más importante ya que este reconocimiento según Herzberg ya que eleva la motivación de los empleados en cuanto al trabajo y satisface esa necesidad superior tan deseada por las personas. Chiavenato (2007)<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 2°, pág.51-53.

En el mail se especificarán que deben publicar en sus redes sociales sobre la vacante del puesto, en este caso de mucama y/o gobernanta.

Propuesta de anuncio para los empleados del hotel:

- “Se necesita Mucama **planificada y organizada con orientación al cliente** para Hotel Olmué Club ubicado en paradero 40, la selección será el día XX de XXXXX a las XX horas”
- “Se necesita Gobernanta con habilidades de **liderazgo, resolución de problemas, planificada y organizada con orientación al cliente** para Hotel Olmué Club ubicado en paradero 40, la selección será el día XX de XXXXX a las XX horas”

Las palabras en negritas son clave para la búsqueda del candidato ya que son las competencias que se sacaron a partir de la descripción y análisis de cargo que se hizo (Ver anexo n°5). Estas competencias resumen las características con más alto grado que debe tener la persona que se postule para el cargo. Alles (2007)<sup>31</sup>

Cuando se reciban los curriculum, se elegirán los candidatos potenciales y se realizara el mismo procedimiento de contacto que en “Consulta de los archivos de candidatos”.

---

<sup>31</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. 3a ed,2008, pag. 23-24.

- **Reclutamiento anuncios por radio**

Se pagarán anuncios por radio en sintonías locales para captar a posibles candidatos potenciales que sean de la zona. Este medio resulto ser el tercer medio por donde las empresas reclutan a su personal, además de ser acorde a un medio de reclutamiento que no requiera demasiado tiempo en su ejecución es ideal para lo que busca esta organización, ya que el reclutamiento por anuncios en radio es uno de los medios que no ocupa mucho tiempo en su proceso.<sup>32</sup> Además, según la investigación concluyente que se hizo, en esta zona no son efectivos los portales de empleo, sino funcionan los anuncios en la radio o diarios locales, es decir funciona el reclutamiento con personas que habitan en la zona Olmué y Limache.

Las radios locales que se pagarán anuncios serán las siguientes:

- Radio latina

La frase será la siguiente: “Se necesita mucama/ gobernanta (según el requerimiento) para Hotel Olmué Club ubicado en paradero 40, la selección será el día 24 de noviembre a las 10 horas, ubicado en paradero 40, la selección será el día 24 de noviembre a las 10 horas,”

- Frase individual (1 frases) de 30 segundos de duración cada una, valor \$2.975.- con IVA incluido.

---

<sup>32</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Mc Graw Hill, 2007, Cap 2°, pág. 162.

El costo será de \$15.000 app de cada anuncio y se publicará 3 veces el anuncio con un costo total de \$45.000 y se publicará 1 semana antes con tres anuncios los días Lunes, Miércoles y Viernes a las 12:00. Esperando esa convocatoria el día lunes de la semana siguiente.

- **Consulta de los archivos de candidatos**

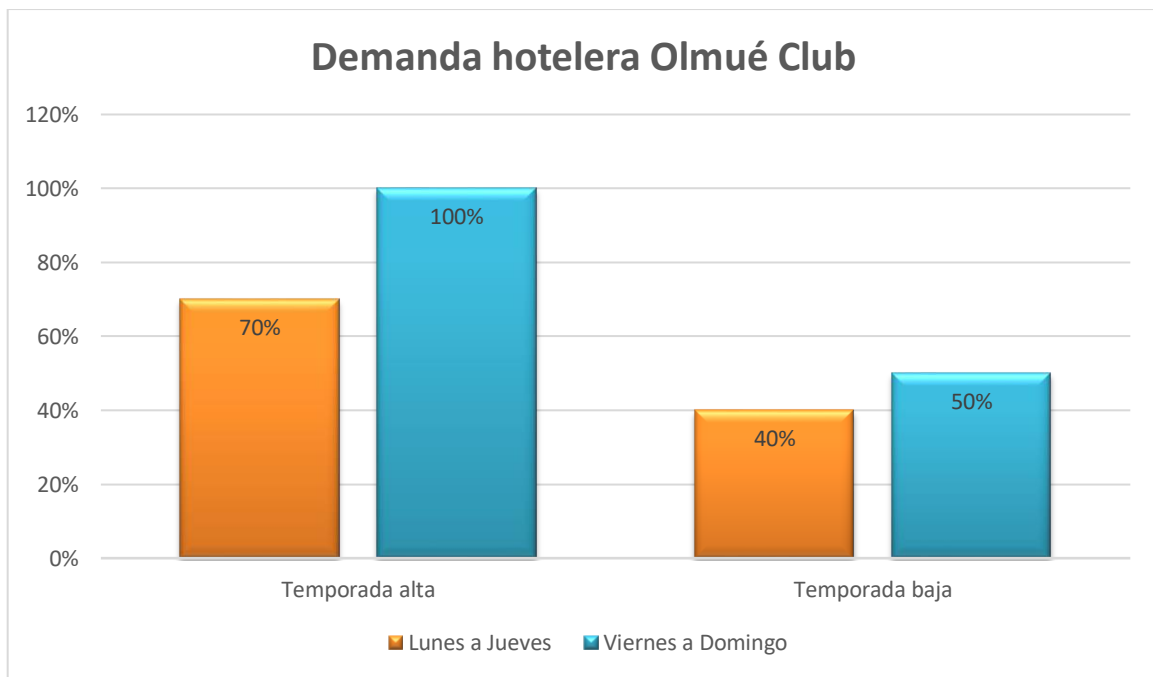
Para la contratación externa en el Hotel se puede perfectamente consultar a los archivos que estén en el sistema o archivos de papel para ver si hay un candidato ideal entre esa información, estos archivos son curriculum que habían postulado a un cargo que ya estaba disponible, de ex trabajadores que no podían seguir trabajando por razones personales en determinados periodos de tiempo, de personas que habían ido al Hotel y habían dejado el curriculum cuando se abriera una vacante para un puesto determinado, etc. Al ver los potenciales candidatos en los archivos de la empresa, se procederá al llamado la entrevista personal, este llamado se hará vía telefónica donde se le explicará al posible candidato el interés que hay en el para que vaya a la entrevista y así pueda concursar por el cargo disponible que hay en la empresa, también se le mandara un mail sobre la descripción del cargo, el día y la dirección de la entrevista. En caso de que no responda la llamada se mandará un mail junto con la descripción de cargo y el día que será la entrevista, se solicitará la confirmación de asistencia con un tiempo de tres días de espera de respuesta del candidato, sino responde el candidato durante esos tres días, no se considerará, por ende, no tendrá una cita para el día de la entrevista

Esta opción se genera si la administradora tiene el tiempo necesario para efectuarlo, ya que uno de los factores que más dificulta a la hora de generar el reclutamiento de personal es el tiempo, este análisis fue sacado a partir de las encuestas y su análisis respectivo. Si bien, este método es bastante efectivo a la hora de conseguir un candidato, el tiempo que requiere este procedimiento puede ser bastante largo, sobre todo depende de la antigüedad del curriculum, actualmente el hotel posee curriculum archivados, pero no en un orden de antigüedad, así que se archivarán los curriculum en una carpeta dependiendo su antigüedad, es decir si una persona acaba de venir a dejar el curriculum, se dejara en la carpeta encima de los curriculum con mayor antigüedad, esto tendrá el fin de ordenar los curriculum por orden de llegada, desde el más reciente hasta el más antiguo.

#### **3.4.2.5 Recepción de candidatos**

Al ya haber atraído a los candidatos potenciales que se hizo una selección por comparación cuando se seleccionaron a las personas por el curriculum que enviaron a la empresa. Se procederá a la recepción y atención de ellos. Esta recepción se hará un día de semana lunes a jueves y que no sea feriado, ya que es el día que el Hotel Olmué club recibe a menos clientes, como muestra el siguiente grafico n°7:

**Grafico n°1**



Fuente del área hotelera Olmué Club.

Esto se hizo para que el proceso de selección y reclutamiento de personal se hiciera con calma y además ya de que el encargado o dueño quien tuviera que realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal estará absolutamente enfocado en esa tarea, ya que el administrador de local estará a cargo de otra persona en el hotel, ya sea una misma persona que trabaje en el hotel y pueda desempeñar el cargo u una persona externa que pueda ocupar el cargo, se le remunera pagándole boleta por honorario por día más un recargo del 25%, la persona encargada del hotel estará el tiempo de duración que tenga el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se esperarán los candidatos potenciales a la hora indicada que se realizará la entrevista, a medida que vayan llegando el o la recepcionista del Hotel Olmué Club les indicará que tienen que esperar en el hall del personal del hotel.

#### **3.4.2.6 Documentación requerida**

- Curriculum vitae.
- Certificado de antecedente emitido por el Servicio de Registro civil e identificación.
- Antecedentes laborales: Recomendaciones e impresiones de empleadores anteriores acerca del desempeño realizado por el candidato.
- Una vez, teniendo en cuenta todos estos antecedentes se puede proceder a contratar al candidato más idóneo para el puesto terminar con el proceso de reclutamiento y proceder al proceso de selección e inducción.

## **CONCLUSIÓN**

El reclutamiento de personal aunque para el autor de esta tesis le pareció un proceso relativamente fácil, no lo es, ya que en el proceso intervienen muchos factores desde la zona en el que se está efectuando el reclutamiento hasta el método para atraer a las mismas personas. Este es un proceso metódico que, al aplicarse de manera correcta, se puede encontrar el candidato ideal que se estaba buscando en la organización y al tener al candidato ideal para el cargo a la organización se le agrega valor.

La investigación que se utilizó, dio a conocer muchos de los factores que tiene el reclutamiento de personal en las organizaciones hoteleras de Olmué, ya que todas las zonas y todos los mercados no tienen las mismas formas de reclutar personal, el cual tiene muchas variantes, por ejemplo: el factor demográfico, cultural, económico, etc. Con esta investigación se pudo conocer ese escenario donde se efectúa el reclutamiento de personal. Por otra parte la investigación exploratoria que se hizo a la organización hotelera Olmué Club, fue útil para sacar una hipótesis, esta fue bastante acertada, ya que se efectuó también una investigación concluyente sobre las organizaciones hoteleras de Olmué. Esto dio como resultado un buen método ya que se pudo analizar y contemplar el escenario de este mercado efectivamente teniendo en cuenta los factores que abordan el reclutamiento de personal.

Al escoger la organización Olmué Club como foco para analizar la problemática del reclutamiento de personal e implementar la propuesta, se puede generar una propuesta a nivel general para las otras organizaciones hoteleras, ya que un Apart-Hotel es considerado un punto medio dentro de las organizaciones hoteleras en cuestión. Así que este estudio y esta propuesta de reclutamiento de personal se puede implementar en las otras organizaciones hoteleras, adaptando algunos factores como el costo por ejemplo según el tamaño de la organización. La propuesta sería bastante efectiva, ya que a través de la investigación y aplicando técnicas y modelos adecuados, se lograría tener un reclutamiento exitoso en la organización en cuyas problemáticas queden resueltas a través de esta propuesta.

Recursos humanos juega un papel importante para la organización, ya que si se logra efectuar de manera correcta se pueden atraer los mejores candidatos para el cargo dando lugar a una formación de talentos para tener una empresa dirigida hacia el éxito.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Nueva Edición. Granica. Buenos Aires.*
- Alles, M. (2012). Social Media y Recursos Humanos (1 ed.). Buenos Aires, Granica, Argentina: E-book.
- Bernal, César. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición, PEARSON EDUCACION, Colombia.
- Castaño, Lopez y Prieto. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Documento aprobado por la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Gallego, Jesus. (2007) Gestión de Hoteles. Una nueva misión. 1ª impresión.
- Maslow, Abraham. (1943). A theory of human motivation, Psychological Review.
- Yoder Dale. (1968). Handbook Of Industrial Relations, N. York, Mc Hill.

## ANEXOS

### ANEXO N°1

#### JERARQUIA DEL AREA HOTELERA DE OLMUE CLUB



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la administradora en el área hotelera de Olmué Club.

## **ANEXO N°2**

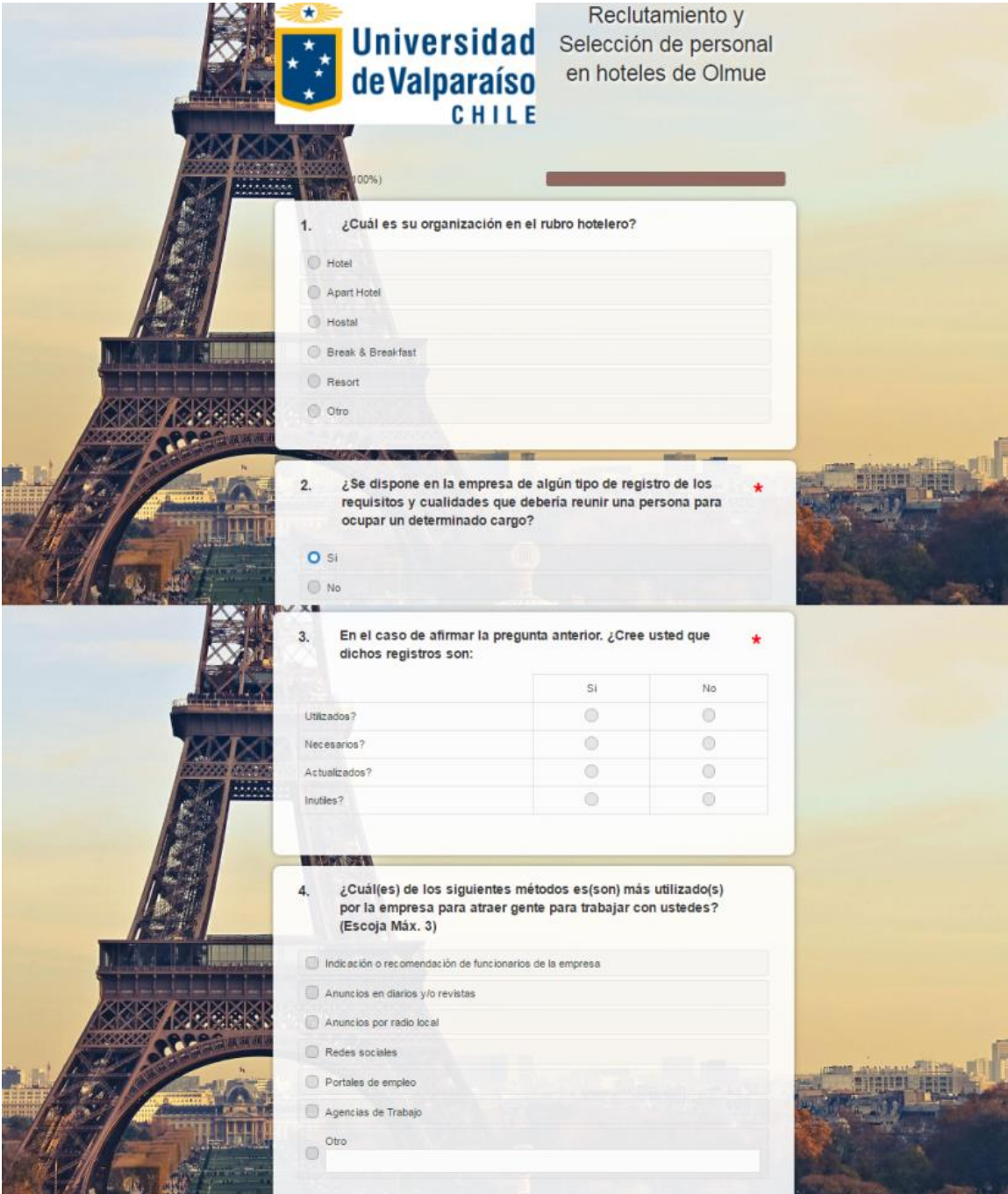
### **MUESTRA DE ORGANIZACIONES EN EL SECTOR HOTELERO DE OLMUE**

Hoteles, Hostales, Apart – Hotel y Break & Breakfast:

- 1- Hostelería Aire Puro
- 2- Olmué Club
- 3- Hostería Villa Alondra
- 4- Las montañas de Olmué Resort & Conference Center
- 5- Los Pincos de Olmué
- 6- Hotel Scala de Milán
- 7- Hostería El copihue de Olmué
- 8- Hostería Llano Real
- 9- Hotel Natura Ledges & Spa
- 10- Hospedaje Arce Marron
- 11- Rosa Agustina Conference Resort & Spa
- 12- Hotel Howard Johnson

## ANEXO N°3

## ENCUESTA



Reclutamiento y Selección de personal en hoteles de Olmue

**Universidad de Valparaíso CHILE**

100%)

1. ¿Cuál es su organización en el rubro hotelero?

- Hotel
- Apart Hotel
- Hostal
- Break & Breakfast
- Resort
- Otro

2. ¿Se dispone en la empresa de algún tipo de registro de los requisitos y cualidades que debería reunir una persona para ocupar un determinado cargo? \*

Sí

No

3. En el caso de afirmar la pregunta anterior, ¿Cree usted que dichos registros son: \*

	Sí	No
Utilizados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualizados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inútiles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cuál(es) de los siguientes métodos es(son) más utilizado(s) por la empresa para atraer gente para trabajar con ustedes? (Escoja Máx. 3)

- Indicación o recomendación de funcionarios de la empresa
- Anuncios en diarios y/o revistas
- Anuncios por radio local
- Redes sociales
- Portales de empleo
- Agencias de Trabajo
- Otro



Fuente: Encuesta realizada por el programa de encuesta Eval&GO

## ANEXO N°4

### GRAFICOS DE LA ENCUESTA

#### Pregunta 1:

¿Cuál es su organización en el rubro hotelero?

Pregunta	Núm.	%
# 1	12	100%
Hotel	2	16.67%
Apart Hotel	2	16.67%
Hostal	5	41.67%
Break & Breakfast	1	8.33%
Resort	2	16.67%
Otro	0	0%

**Pregunta 2:**

¿Se dispone en la empresa de algún tipo de registro de los requisitos y cualidades que debería reunir una persona para ocupar un determinado cargo?

Pregunta	Núm.	%
# 2	12	100%
Si	5	41.67%
No	7	58.33%

**Pregunta 3:**

En el caso de afirmar la pregunta anterior. ¿Cree usted que dichos registros son:

Pregunta	Si		No	
	Núm.	%	Núm.	%
# 3	8	40%	12	60%
Utilizados?	3	60%	2	40%
Necesarios?	5	100%	0	0%
Actualizados?	0	0%	5	100%
Inútiles?	0	0%	5	100%

**Pregunta 4:**

¿Cuál(es) de los siguientes métodos es(son) más utilizado(s) por la empresa para atraer gente para trabajar con ustedes? (Escoja Máx. 3)

<b>Pregunta</b>	<b>Núm.</b>	<b>%</b>
<b># 4</b>	12	100%
<b>Indicación o recomendación de funcionarios de la empresa</b>	12	100%
<b>Anuncios en diarios y/o revistas</b>	5	41.67%
<b>Anuncios por radio local</b>	7	58.33%
<b>Redes sociales</b>	8	66.67%
<b>Portales de empleo</b>	2	16.67%
<b>Agencias de Trabajo</b>	2	16.67%
<b>Otro</b>	0	0%

**Pregunta 5:**

¿Cuál(es) de los siguientes factores cree usted que tiene(n) mayor gravitación a la hora de decidir qué métodos aplicar en el reclutamiento y la selección de personal?

<b>I</b>	<b>Núm.</b>	<b>%</b>
<b>#5</b>	12	100%
<b>Costo</b>	2	16.67%
<b>Tiempo</b>	6	50%
<b>Disponibilidad y tramitación de especialistas</b>	2	16.67%
<b>Adaptabilidad de los modelos teóricos a su situación empresarial</b>	2	16.67%
<b>Otro</b>	0	0%

**Pregunta 6:**

¿Cuál es el nivel de dificultad de reclutar personal en general en su organización?

<b>Pregunta</b>	<b>Núm.</b>	<b>%</b>
<b># 6</b>	12	100%
<b>Muy Fácil</b>	0	100%
<b>Fácil</b>	2	41.67%
<b>Regular</b>	4	58.33%
<b>Difícil</b>	5	66.67%
<b>Muy Difícil</b>	1	16.67%

## ANEXO N°5

### PROPUESTA DE DESCRIPCION DE CARGOS:

“Propuesta de perfil de cargo para gobernanta”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
TÍTULO DEL CARGO	ÁREA	DEPARTAMENTO
Gobernanta	Habitaciones	Habitaciones
TÍTULO SUPERVISOR INMEDIATO	TÍTULO SUBORDINADO	
Administrador	Mucamas	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
Supervisar y coordinar trabajos de limpieza y Mantención en todo el hotel, asegurando una buena imagen de este. Asegurar siempre un stock adecuado de ropa de lavado dentro del hotel		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES NORMALES Y RECURRENTES		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar y coordinar el aseo por las mucamas y los encargados de limpieza de: habitaciones, pasillos y vidrios.</li><li>• Supervisar la entrega de toda ropa sucia de todas las áreas del hotel.</li><li>• Coordinar diariamente la entrega y el recibo de la lavandería.</li><li>• Asignar y supervisar trabajos de Mantención en habitaciones, pasillos y áreas públicas.</li><li>• Garantizar el funcionamiento de todas instalaciones en las habitaciones.</li><li>• Verificar la buena imagen del hotel en los asuntos como limpieza de vidrios, arreglos florales, distribución y estado de muebles, sillones etc.</li><li>• Pedir artículos de aseo, repuesto de artículos de baños y todos repuestos necesarios para el funcionamiento de las habitaciones igual que pedidos de flores para comedores, bares y áreas públicas.</li></ul>		

- **Inventariar toda ropa del hotel.**
- **Mantener el buen estado de toda esta ropa.**
- **Asignar y distribuir habitaciones y tenerlas preparadas según necesidad solicitada.**
- **Organizar la distribución de artículos excepcionales en las habitaciones al igual tales solicitados por coordinadores de eventos como de tratamiento especial por parte del hotel.**
- **Participar en reuniones de pauta y de jefes de área**
- **Escribir los planes de turno semanalmente, garantizando una óptima cobertura de todos turnos y entregar una copia de estos al Gerente Residente.**
- **Capacitar el personal a cargo para garantizar un mejoramiento continuo en la calidad del servicio prestado.**
- **Mantener en todo momento una conducta profesional y un alto nivel de integridad personal.**
- **Tener conocimiento del manual de Reglamento interno de seguridad e higiene.**
- **Hacer recomendaciones para mejorar permanentemente el servicio del hotel**

<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>PERFIL TECNICO</b>					
<b>Estudios Mínimos:</b>		<b>Medio</b>	<b>Especialidad:</b>	<b>I. Hotelería</b>	
	<b>X</b>	<b>Técnico</b>		<b>II.</b>	
		<b>Universitario</b>		<b>III.</b>	
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>I.</b>		<b>III.</b>		
	<b>II.</b>		<b>IV.</b>		
<b>Computación:</b>		<b>No requerido</b>	<b>Especialidad:</b>	<b>I.</b>	
		<b>Básico</b>		<b>II.</b>	
	<b>X</b>	<b>Intermedio</b>		<b>III.</b>	
		<b>Avanzado</b>		<b>IV.</b>	
<b>Experiencia para el cargo:</b>		<b>No requerido</b>	<b>Idioma:</b>	<b>I. Básico</b>	
	<b>X</b>	<b>Si requerido</b>		<b>X II. Intermedio</b>	
	<b>2</b>	<b>Años</b>		<b>III. Avanzado</b>	
<b>Licencia de conducir:</b>	<b>X</b>	<b>No requerida</b>	<b>Tipo:</b>	<b>B</b>	
		<b>Si requerida</b>		<b>D</b>	

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>					
<b>Competencias</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>				
	<b>Sin</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Total</b>
<b>1. Competencias Intelectuales</b>					
<b>Estudios Técnicos</b>			X		
<b>Estudios Universitarios</b>		X			
<b>Computación</b>		X			
<b>Matemáticas Comerciales</b>	X				
<b>Marketing</b>	X				
<b>Estándares de Trabajo</b>					X
<b>Norma Ambiental</b>				X	
<b>Plan Evacuación</b>					X
<b>2. Competencias Personales</b>					
<b>Planificación / org. del trabajo</b>					X
<b>Innovación</b>			X		
<b>Orientación al Cliente</b>				X	
<b>Habilidad para persuadir y vender</b>		X			
<b>Compatibilidad Motivacional</b>					X
<b>Seguimiento</b>					X
<b>Análisis y Evaluación de Problemas</b>					X
<b>3. Competencias Interpersonales</b>					
<b>Liderazgo</b>					X

Fuente: Elaboración propia en base al criterio utilizado en la industria hotelera respecto del perfil de cargo de gobernanta<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Gallego, Jesus Felipe, Gestión de Hoteles. Una nueva misión. 1ª impresión, pag 465, 2007.

“Propuesta de perfil de cargo para mucama”

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>TÍTULO DEL CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Mucama	Habitaciones	Habitaciones
<b>TÍTULO SUPERVISOR INMEDIATO</b>	<b>TÍTULO SUBORDINADO</b>	
Gobernanta	Mucamas	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>		
Limpiar las habitaciones, áreas públicas y pasillos del hotel		
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES NORMALES Y RECURRENTES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar en las habitaciones muebles, capones, persianas, vidrios, closet, repisos, sillas, lámparas y ampolletas, interruptores y TV, teléfono, terraza, puertas.</li> <li>• Desmantelar la ropa de camas y toallas (dependiendo de aseo diario o Check Out).</li> <li>• Montar la cama, ordenar y aspirar la habitación (también debajo los muebles).</li> <li>• Eliminar la basura de papeleros y ceniceros.</li> <li>• Repasar todo con plumero.</li> <li>• Reponer los materiales de escritorio.</li> <li>• Verificar funcionamiento de luces y enchufes al igual del baño.</li> <li>• Verificar funcionamiento de ducha, llaves y WC en el baño.</li> <li>• Lavar sector de tina, azulejos completos y forros de cortina de baño.</li> <li>• Lavar el vanitorio, niquelados, cenicero y vasos de baño, limpiar secador de pelo.</li> <li>• Secar y sacar brillo a niquelados.</li> <li>• Lavar el WC, piso de baño, paredes azulejas de baño y cenefas de vanitorio.</li> </ul>		

- Aspirar el piso de baño y limpiar el papelerero.
- Montar la sala de baño con toallas, jabón, shampoo, bálsamo, gorros de baño, papel higiénico, cinta de sello en WC, bolsa de papelerero.
- Hacer aseo en áreas públicas: baños CT I y CT II, lobby ambos hoteles, área de sauna y gimnasio.
- Limpiar los pasillos, aspirarlos, limpiar los vidrios, aristas metálicas y sócalos.
- Limpiar y ordenar los reposteros, controlar el stock de sábanas y toallas asignadas.
- Recibir materiales de aseo.
- Informar sobre los defectos de habitación o baño a gobernanta.
- Distribuir artículos excepcionales en las habitaciones al igual tales solicitados por coordinadores de eventos como de tratamiento especial por parte del hotel
- Mantener en todo momento una conducta profesional y un alto nivel de integridad personal.
- Tener conocimiento del manual de Reglamento interno de seguridad e higiene.

<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>PERFIL TECNICO</b>					
<b>Estudios Mínimos:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Medio</b>	<b>Especialidad:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>II. Hotelería</b>
	<input type="checkbox"/>	<b>Técnico</b>		<input type="checkbox"/>	<b>II.</b>
	<input type="checkbox"/>	<b>Universitario</b>		<input type="checkbox"/>	<b>III.</b>
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>I.</b>		<b>III.</b>		
	<b>II.</b>		<b>IV.</b>		
<b>Computación:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>No requerido</b>	<b>Especialidad:</b>	<b>I.</b>	
	<input type="checkbox"/>	<b>Básico</b>		<b>II.</b>	
	<input type="checkbox"/>	<b>Intermedio</b>		<b>III.</b>	
	<input type="checkbox"/>	<b>Avanzado</b>		<b>IV.</b>	
<b>Experiencia para el cargo:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>No requerido</b>	<b>Idioma:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>IV. Básico</b>
	<input type="checkbox"/>	<b>Si requerido</b>		<input type="checkbox"/>	<b>V. Intermedio</b>
	<b>0</b>	<b>Años</b>		<input type="checkbox"/>	<b>VI. Avanzado</b>
<b>Licencia de conducir:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>No requerida</b>	<b>Tipo:</b>	<b>B</b>	
	<input type="checkbox"/>	<b>Si requerida</b>		<b>D</b>	

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>					
<b>Competencias</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>				
	<b>Sin</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Total</b>
<b>1. Competencias Intelectuales</b>		X			
<b>Estudios Técnicos</b>		X			
<b>Estudios Universitarios</b>	X				
<b>Computación</b>	X				
<b>Matemáticas Comerciales</b>	X				
<b>Marketing</b>	X				
<b>Estándares de Trabajo</b>				X	
<b>Norma Ambiental</b>				X	
<b>Plan Evacuación</b>					X
<b>2. Competencias Personales</b>					
<b>Planificación / org. del trabajo</b>					X
<b>Innovación</b>	X				
<b>Orientación al Cliente</b>				X	
<b>Habilidad para persuadir y vender</b>	X				
<b>Compatibilidad Motivacional</b>				X	
<b>Seguimiento</b>		X			
<b>Análisis y Evaluación de Problemas</b>			X		
<b>3. Competencias Interpersonales</b>					
<b>Liderazgo</b>	X				

Fuente: Elaboración propia en base a los datos otorgados por la administradora de la empresa y por la gestión de competencias de Martha Alles respecto del perfil de cargo de mucama

## ANEXO N°6

Resumen entrevista coloquial a administradora de Olmué Club

¿Cuáles son los medios que utiliza para reclutar gente?

Bueno los medio que utilizo básicamente son los que yo hago, es decir, no pago a otra persona o una agencia o algo así para llamar a postulantes, se hace principalmente del “boca a boca”, por ejemplo, le digo a los mismos trabajadores que si conocen a alguien para el cargo, que quiera trabajar, para el puesto que venga y le hago una entrevista. Pero estas recomendaciones solo las hago respecto a cargos de no alta jerarquía como mucamas, recepcionistas, etc. Por ejemplo, el contador lo voy atraer yo. No descarto la posibilidad de usar un medio que pueda atraer a gente para puestos de trabajo, pero que no cueste más de 50.000 pesos sí.

¿Tiene problemas al reclutar personal?

Si, la verdad tengo algunos inconvenientes respecto al reclutar gente, ya que es complicado traer gente a Olmué, si son de otras comunas, pero la misma gente de Olmué o Limache o tiene problemas con trabajar acá. Ahora, cuando recluto gente lo hago a través del “boca a boca” o indicación de personal como me dijiste, porque es el más efectivo, pero no es el que me gustaría ocupar siempre porque con ese método llega muy poca gente para postular al puesto.

Las redes sociales por ejemplo se utilizan mucho, pero no es como que tengamos una página de red de empleo o algo así, sino que va de la mano con indicación con el personal, por ejemplo, yo publico que necesito trabajadores en mi Facebook y algunas personas comparten y todo.

¿Tiene una descripción de cargos para los puestos de trabajo?

La verdad no, no tenemos archivados una descripción de cargos, pero si yo tengo muy claras las tareas que deben efectuar los trabajadores y al momento de la entrevista se las menciono para que vean ellos mismos si están en la capacidad de efectuarlas o no.

¿Cuál es departamento o área más complicada para efectuar reclutamiento de personal?

El área más complicada, yo diría que la mayoría tiene bastantes semejanzas en cuanto al reclutar al personal, pero me inclinaría por el departamento de habitaciones, el de aseo y limpieza, porque este departamento es que tiene más personal, hay cinco personas. También es un departamento complicado en cuanto a la rotación, ya que cuando se contrata por ejemplo en verano, la mayoría de las veces es solamente por un determinado tiempo, entonces es complicado tener que reclutar de nuevo y de nuevo personal, por eso me gustaría que hubiera una mayor convocatoria para elegir personas que se quieran quedar a largo plazo.