

SELECCIÓN DE PERSONAL EN HOTELERIA



Relator: Mauricio Araya N.

CONTENIDO



- MÓDULO 1 INTRODUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN HOTELERÍA
- MÓDULO 2 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
- MODULO 3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL HOTEL
- MODULO 4 LEGISLACIÓN LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL

Módulo 1: Introducción al Departamento Recursos Humanos en Hotelería



- 1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos
 - 1.1.1. La Estrategia Organizacional
 - 1.1.2. Administración Estratégica
 - 1.1.3. Proceso de Administración Estratégica
- 1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos
 - 1.2.1. Introducción
 - 1.2.2. Departamento de Recursos Humanos
 - 1.2.3. Interacción de Recursos Humanos con los demás departamentos de un hotel
- 1.3. La Estructura Organizacional
 - 1.3.1. Términos y referencias
 - 1.3.2. Sistema de organización de un hotel

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.1. La Estrategia Organizacional

Latín strategia y del griego strategós, General o Jefe:

- Arte de dirigir las operaciones militares
- Plan pensado a partir de las fortalezas y debilidades del enemigo
- En organizaciones: Accionar planeado, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de los competidores

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.2. Administración Estratégica

a) Definición:

Proceso a través del cual la organización analiza tanto su entorno competitivo para descubrir “amenazas” y “oportunidades”, como su ambiente interno (recursos y capacidades) para determinar sus “fortalezas” y “debilidades” competitivas, integrar ambos análisis e identificar y definir ventajas competitivas que le permitan una posición sostenible en el tiempo.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.2. Administración Estratégica

b) Administración estratégica:

- Estudia las razones determinantes de éxito de la organización.
- Al definirla se establece un “patrón” de asignación de recursos que se utilizarán para mantener e incrementar su resultado.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

a) Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.



- Ingresos
- Seguridad
- Tiempo libre
- Oportunidades
- Relaciones familiares
- Otros anhelos

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

a) Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.



- Estabilidad deseada
- Grado de crecimiento
- Nuevos productos
- Otras aspiraciones

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

b) Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.

- Conocer y evaluar los recursos disponibles.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios como:
 - ✓ Comparación con sus competidores
 - ✓ Valoración autocrítica de las operaciones.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

b) Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.

- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.
- Determinar dónde están las fuerzas y debilidades internas de la empresa.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

c) Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.

- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar qué factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

- c) Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.
- Confeccionar una lista en base a la distinción anterior.
 - Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este paso, puede ser muy beneficioso.
 - Evaluar cuales oportunidades pueden ser aprovechada por la organización y como se puede defender esta de las amenazas.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

d) Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.

- Conocer la situación competitiva general de la compañía.
- Determinar la rivalidad entre los competidores y cuáles son los obstáculos de salida.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

d) Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.

- Evaluar el poder de los proveedores de la industria.
- Determinar el poder de los compradores de los productos industriales.
- Determinar la disponibilidad de productos sustitutos.
- Evaluar la probabilidad de que nuevos competidores se incorporen a la industria.
- Identificar la competencia distintiva de la organización.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

e) Quinto Paso: Elaborar posibles escenarios futuros.

- Confeccionar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- Confeccionar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).
- Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de uno pero que tampoco están tan cerca como para intervenir.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

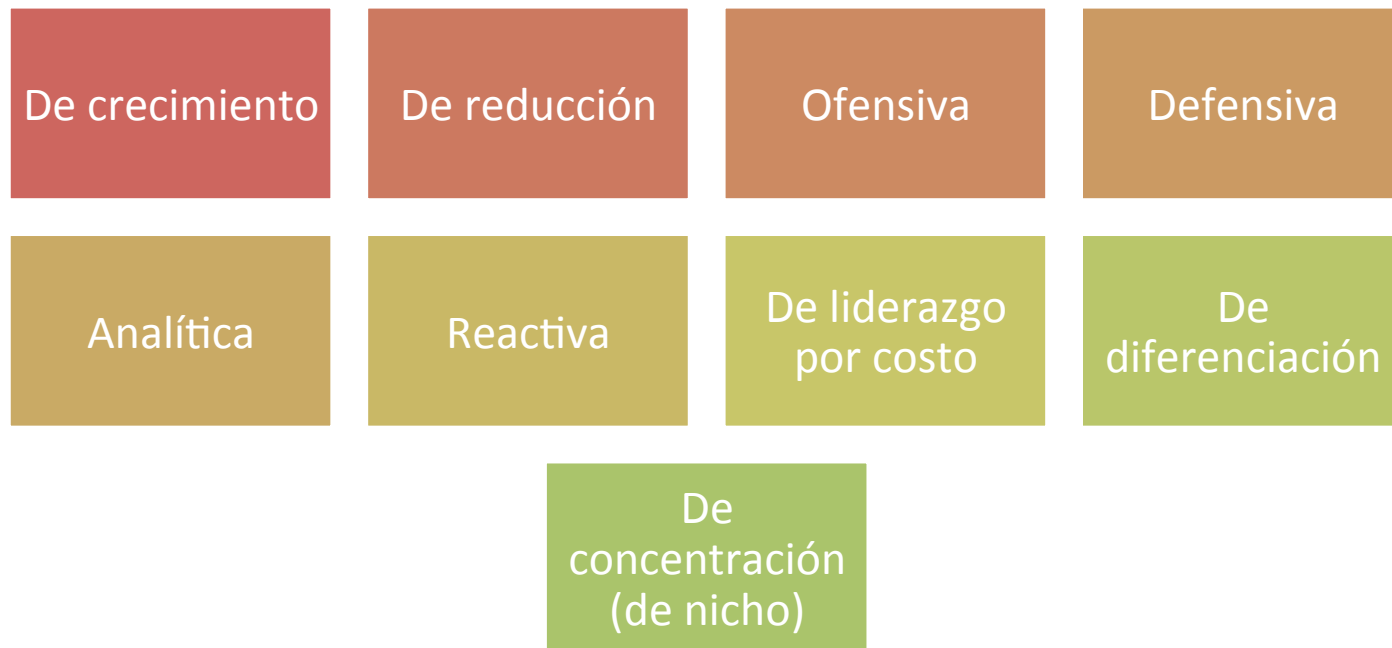
f) Sexto Paso: Formulación de la estrategia.

- Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro.
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.
- Tomar conocimiento de algunas estrategias para desarrollar las alternativas.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

f) Sexto Paso: Formulación de la estrategia: Genéricas



1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

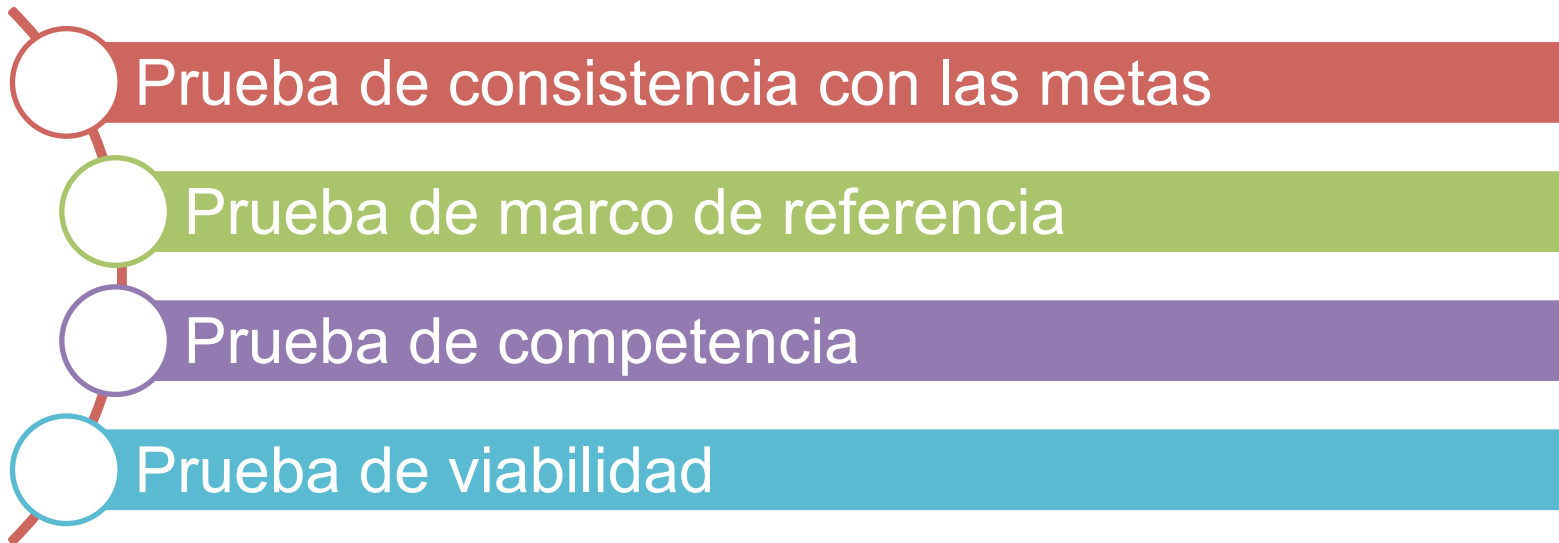
g) Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas.

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas teniendo en cuenta aspectos legales y observando si coincide con la competencia distintiva.
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones:

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

g) Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas: Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia:



1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

g) Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas.

- Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades para elegir una capaz de alcanzar tanto las metas personales como empresariales.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

h) Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Desarrollar planes de instrumentación y subestratégicas que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas.
- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

h) Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Determinar objetivos específicos, medibles y limitados.
- Establecer puntos específicos de revisión de acuerdo a las fechas fijadas.
- Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

h) Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.
- Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.
- Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados necesarias para el cumplimiento del plan.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

h) Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado.
- Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo de jefe.
- Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general, y si sirven de apoyo.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

h) Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Capacitar y adiestrar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
- Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber que áreas son las que representan una ventaja y cuáles son las áreas débiles.
- Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

h) Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- Elaborar un diagrama de Gantt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- Ejecutar la instrumentación.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos



1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

i) Noveno Paso: Control estratégico.

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que se evaluarán el avance en el cumplimiento del objetivo.
- Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos.

1.1. Dirección Estratégica de la Organización y de sus Recursos Humanos

1.1.3. Proceso de Administración Estratégica

i) Noveno Paso: Control estratégico.

- Revisar sistemáticamente y formalmente cada una de los asuntos involucrados en el producto estratégico.
- Corregir las desviaciones que ocurran.
- Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos



1.2.1. Introducción

Este departamento es uno de los más importantes en un hotel, pues dispone de dos recursos principales: el material y el humano.

El recurso humano es de suma importancia, especialmente para un hotel pues el servicio es la parte fundamental.

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos



1.2.1. Introducción

Muchos de los problemas que se presentan en los hoteles se pudieron haber evitado, pues en algunas ocasiones se deben a una mala selección del personal y a un pésimo ambiente laboral.

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos



1.2.2. Departamento de Recursos Humanos

a) Definición:

La administración de Recursos Humanos se define como la función administrativa encargada de:

Reclutar

Colocar

Capacitar

Desarrollar

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos



1.2.2. Departamento de Recursos Humanos

b) Objetivo:

Entre los objetivos primordiales están Aportar, propiciar y conjugar los elementos necesarios para crear un clima laboral en armonía que se distinga por contar con los recursos humanos satisfechos y altamente calificados que brinden calidad de un personal y eficiente en los servicios a clientes internos y externos.

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos



1.2.2. Departamento de Recursos Humanos

c) Misión:



Establecer una relación saludable entre los empleados

Crear un ambiente familiar en el hotel

Establecer condiciones que propicien la motivación

Buscar el desarrollo profesional de todos los que integran el hotel.

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos



1.2.2. Departamento de Recursos Humanos

d) Importancia:

Una adecuada administración de personal en la empresa hotelera garantizará que se cuente con el personal necesario en todas las áreas en cualquier momento que se necesite.

1.2. Antecedentes Generales del Departamento de Recursos Humanos

1.2.3. Interacción de Recursos Humanos con los demás departamentos de un hotel

- Recibir la petición de la Dirección o la Gerencia
- Búsqueda y selección de personal
- Identificar oportunidades
- Evaluar el feedback de los trabajadores
- Coordinar la formación interna
- Gestión de los salarios

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.1. Términos y referencias

- Términos y referencias:

Organización: proviene del latín organon que significa órgano como elemento de un sistema.

Estructura: Se define a la estructura como “El ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.1. Términos y referencias

Enfoque Sociológico:

Concepto de estructura como la ordenación de la organización de todas sus partes y la relación que tienen entre ellas.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.1. Términos y referencias

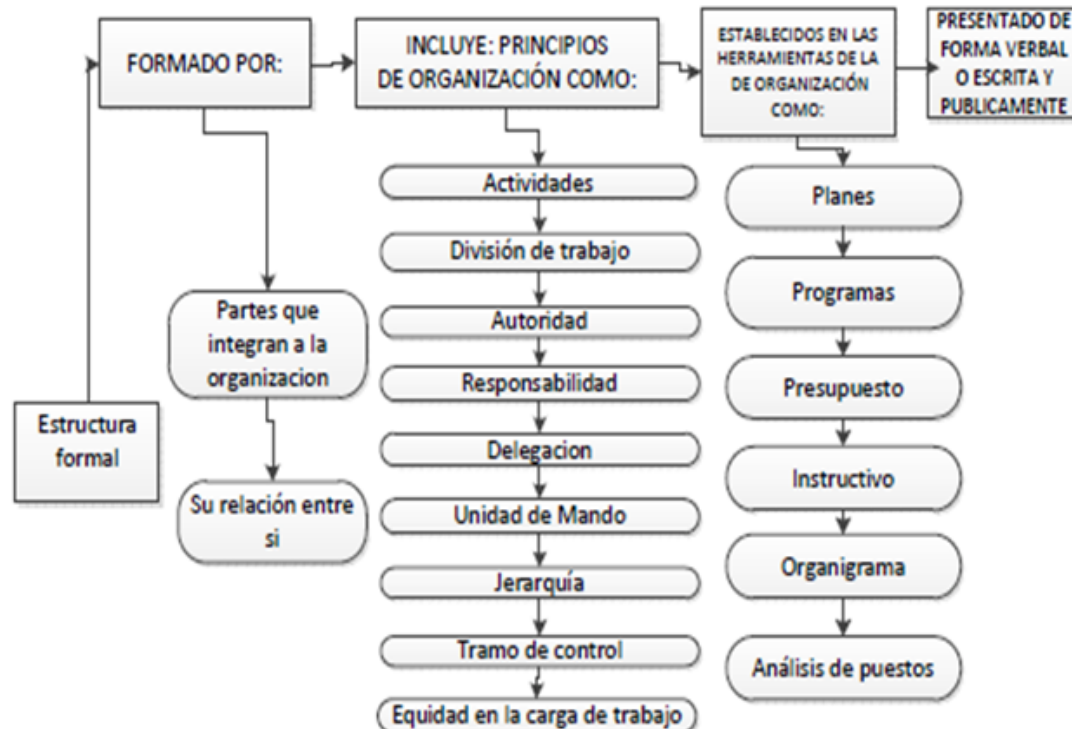
Max Weber, el padre de la sociología moderna consideraba tres conceptos importantes:

- 1.- El concepto de burocracia: función pública.
- 2.- Concepto de clasificación de autoridad
- 3.- Modelo ideal de burocracia: trabajo, jerarquía, reglas, responsabilidad, administración, calificación técnica y seguridad en el trabajo y evitar la corrupción.

1.3. La Estructura Organizacional

1.3.1. Términos y referencias

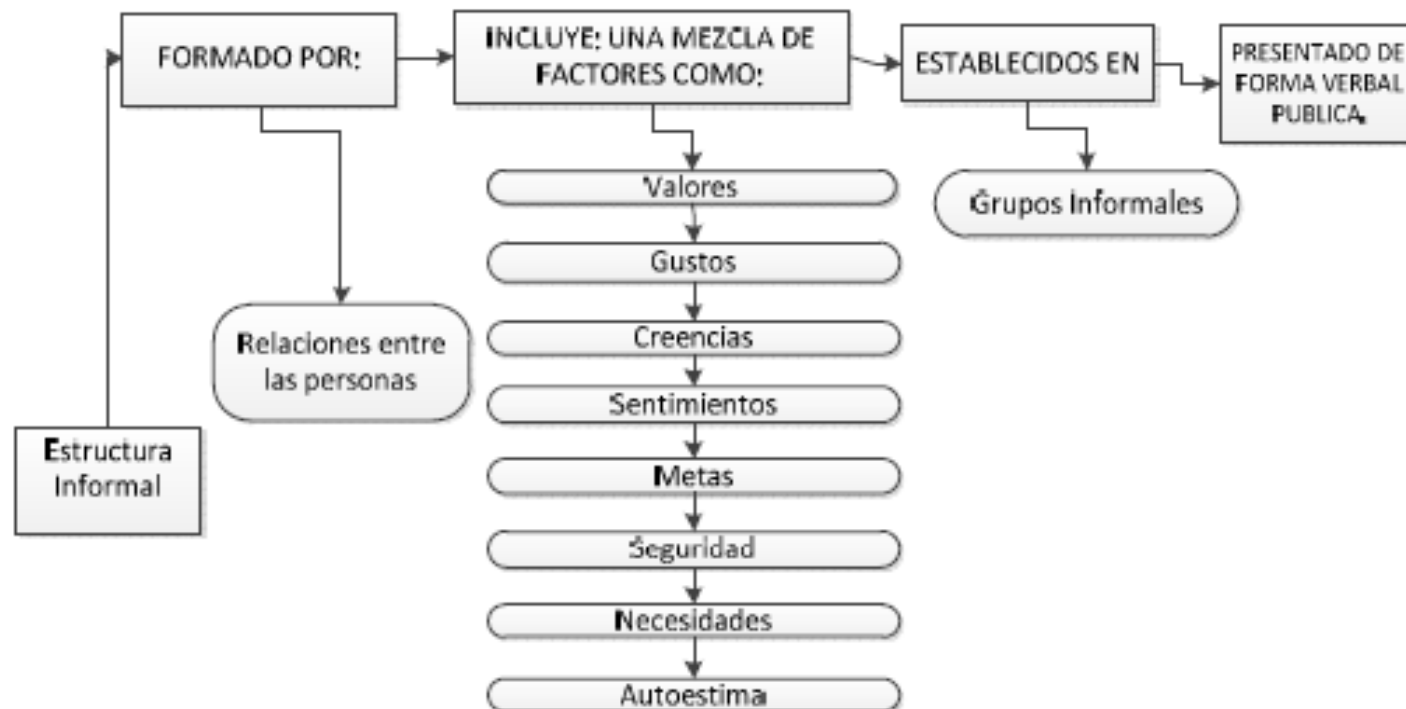
- Tipos de estructura organizacional: Formal



1.3. La Estructura Organizacional

1.3.1. Términos y referencias

- Tipos de estructura organizacional: Informal



1.3. La Estructura Organizacional



1.3.1. Términos y referencias

- Tipos de Organigramas: por naturaleza se divide en:
- Microadministrativos: de forma general del toda la empresa o solo de una área.
- Macroadministrativas: En este organigrama se involucran más de una empresa.
- Mesoadministrativo: Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

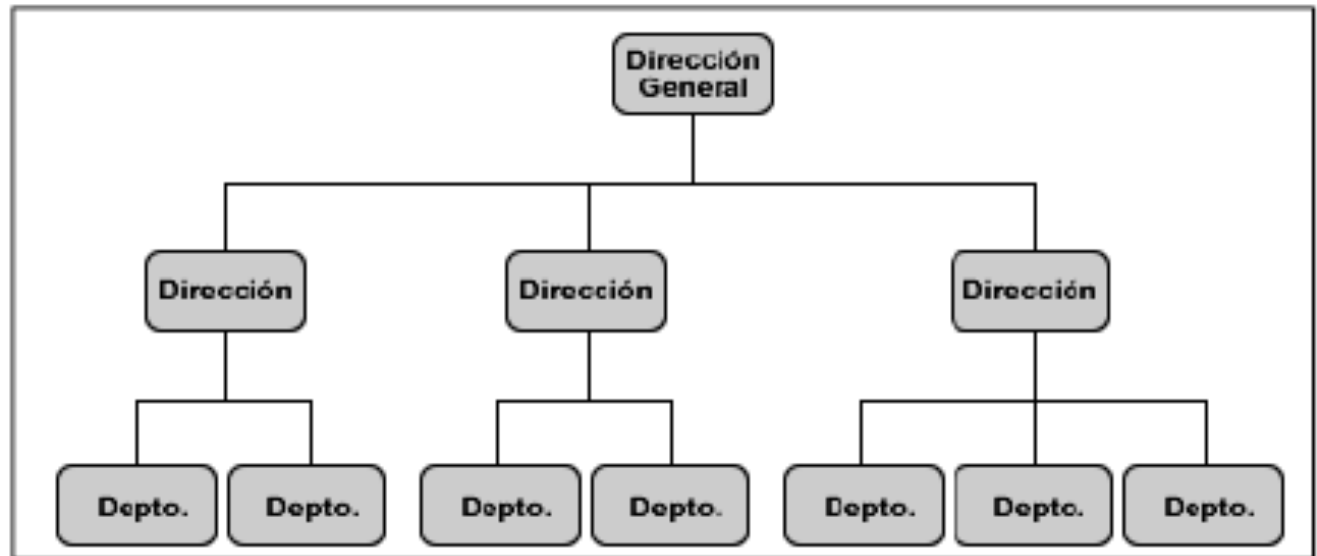
1.3. La Estructura Organizacional

1.3.1. Términos y referencias

- Tipos de Organigramas:

b) Por su ámbito: Esta clase se subdivide en dos tipos:

- Generales:



1.3. La Estructura Organizacional



1.3.1. Términos y referencias

Tipos de Organigramas

c) Por su ámbito: Esta clase se subdivide en dos tipos.

✓ Específicos:



1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

En los hoteles pequeños el Director es un “hombre orquesta”, en los grandes hace función de gerencia general.

Es muy frecuente que en un hotel, sobre todo pequeño y mediano, un empleado realice múltiples funciones en puestos a veces bien diferentes.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Estructura de los organigramas en hoteles:

- Habitaciones: Gestiona:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Lavandería
- ✓ Limpieza
- ✓ Reservas.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Estructura de los organigramas en hoteles:

- Alimentos y bebidas: Gestiona:
 - ✓ Servicio al cliente
 - ✓ Lavandería
 - ✓ Limpieza
 - ✓ Reservas.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Estructura de los organigramas en hoteles:

- Recursos Humanos: Gestiona:
 - ✓ Reclutamiento
 - ✓ Capacitación y los beneficios de los empleados
 - ✓ Supervisa el registro de personal del hotel
 - ✓ Término de la relación laboral.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

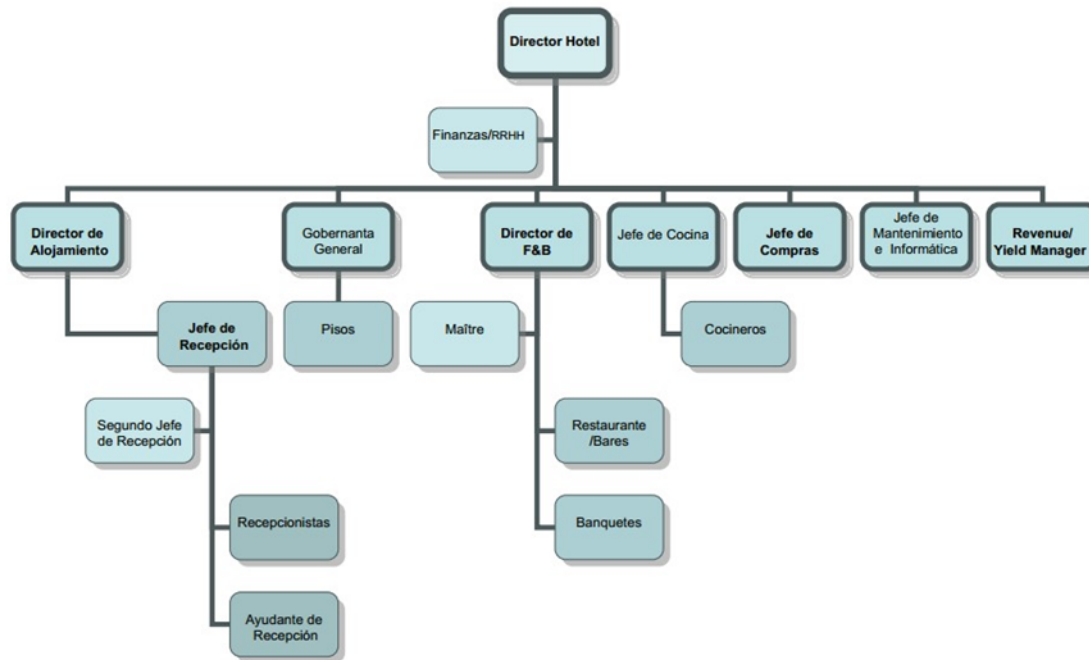
a) Estructura de los organigramas en hoteles:

- Marketing: La responsabilidad de:
 - ✓ Venta de espacio publicitario que podemos ver en los hoteles
 - ✓ Gestionar las promociones que realiza el hotel.
- Contabilidad: Gestiona:
 - ✓ todo el flujo económico del hotel.

1.3. La Estructura Organizacional

1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Estructura de los organigramas en hoteles:



1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

b) Puestos más significativos de un hotel:

Director General de Hotel:

- ✓ Dirige, lidera y apoya a los diferentes Directores, o Jefes de
- ✓ Lidera y gestiona la actividad económica del hotel
- ✓ Preserva los intereses financieros en colaboración con la Dirección Financiera.
- ✓ Vela por un buen funcionamiento del establecimiento
- ✓ Que la calidad de las instalaciones y el servicio lo avalen.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alojamiento:**
 - ✓ Se responsabilizará de garantizar el correcto funcionamiento del hotel
 - ✓ Dirección del equipo humano que se reparte entre los siguientes departamentos:

1.3. La Estructura Organizacional

1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alojamiento:**

Recepción

Guest
Relations

Call Centre

Lavandería

Pisos

Limpieza.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alojamiento: Recluta, forma y coordina el equipo de Alojamiento:**

Recepcionistas

Conserjes

Gobernantas

Porteros

Botones

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alimentos y Bebidas:** Reportando a la Dirección General:

Supervisa y controla los diferentes outlets o puntos de venta del hotel

Se ajusta a los presupuestos dados y los límites acordados.

Gestiona toda la plantilla de Restaurantes, Room Service y Almacenes.

Asegura un eficiente y adecuado servicio en todos los servicios de mesa del hotel.

Garantiza que los márgenes de beneficio se mantienen en cada punto de venta.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alimentos y Bebidas:** Reportando a la Dirección General:

Certifica la limpieza y buen mantenimiento de los restaurantes y salas.

Gestiona los puntos de venta (bar y restaurante).

Se involucra en la gestión de las salas de conferencias y banquetes.

Establece estándares de trabajo e implementa una filosofía de equipo.

Se asegura de que la plantilla de bares sea correctamente formada.

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alimentos y Bebidas:** Reportando a la Dirección General:

Que presten sus servicios al cliente de una manera profesional.

Se encarga del control de stocks y gestiona la cuenta de explotación.

Coordina su actividad con:

1.3. La Estructura Organizacional



1.3.2. Sistema de organización de un hotel

a) Puestos más significativos de un hotel:

- **Director de Alimentos y Bebidas:** Reportando a la Dirección General:

Coordina su actividad con:

Jefe de
Cocina

Gobernanta/
Director de
Alojamiento

Jefe de
Recepción

Jefe de
Seguridad

Director de
RRHH.

Jefe de
Mantenimiento

Jefe de
Finanzas.