

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega

Campus Liberia

FACTORES DE EMPLEABILIDAD QUE INCIDEN EN LA
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE
HOSPEDAJE DE TRES A CINCO ESTRELLAS EN EL CANTÓN DE
LIBERIA, GUANACASTE, COSTA RICA

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Negocios
Turísticos Bilingüe

Tatiana Badilla Duarte

Marilyn Martínez Solís

Noviembre, 2022

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.Ed. Marlene Durán López
Directora Académica
Campus Liberia

Dr. Fernando Gutiérrez Coto
Decano
Sede Regional Chorotega

M.Sc. Sandra Lezcano Calderón
Tutora

M.Sc. Elena Dorado Mayorga
Lectora

M.Sc. Sergio Rodríguez Santana
Lector

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente al Creador de todas las cosas Dios, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; y permitirme haber llegado hasta este momento de mi formación profesional; la dedico primeramente a Dios.

De igual forma, a mi madre, por ser uno de los pilares importante, ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos, valores y ética, la cual me ha ayudado a salir adelante en momentos difíciles.

A mi padre, por ser uno de los pilares más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi hermana y hermano, que siempre han estado junto a mí, brindándome su apoyo.

A mi compañera Marilyn, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

Tatiana Badilla

A Dios, ser maravilloso que me dio las fuerzas y mantuvo mi fe para culminar lo que un día pensé nunca concluir.

A mi familia, por su motivación y apoyo incondicional durante cada paso que decido dar en la vida.

A mi compañera Tatiana y a mi profesora Sandra Lezcano, por su apoyo incondicional en todo este proceso.

A cada uno de los profesores que nos compartieron sus grandes conocimientos durante todo el camino de nuestra carrera.

También, a todas las personas que confiaron en mí, y que me apoyaron durante la elaboración del presente documento.

Marilyn Martínez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerzas y valor para culminar esta etapa de mi vida. Agradezco también la confianza y el apoyo brindado a mi madre, que, sin duda alguna, en el trayecto de mi vida, me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi padre, que siempre ha estado apoyándome, con su amor incondicional y comprensión. A mi hermana y hermano, por sus consejos, ya que me han ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de la vida.

A mi novio, por su apoyo incondicional, y compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre puedo contar con él.

A mi profesora Sandra Lezcano, que siempre estuvo confiando, apoyándonos, porque cada una de sus aportaciones fueron valiosas para poder llegar hasta este momento tan especial.

Tatiana Badilla

Principalmente, se lo dedico a mi mayor impulso y motor de vida, a mi gran padre celestial, Dios, quien con su inmenso amor me apoya en cada paso que doy, el mejor amigo, la persona que nunca me ha fallado y que nunca me fallará.

A mis queridos hermanos, quienes no me dejan sola y apoyan cada decisión y paso que doy, compartiendo hermosos momentos como es culminar satisfactoriamente este proyecto.

Finalmente, dedico este proyecto a la vida, por permitirme alcanzar un gran reto y a la cual le pido me permita alcanzar muchos más, tanto en lo personal como en lo profesional.

Marilyn Martínez

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	14
ASPECTOS METODÓLOGICOS	14
1.1 Planteamiento y descripción del problema	15
1.1.1 Interrogante de la investigación	17
1.1.2 Justificación de la investigación	17
1.1.3 Delimitación temporal y espacial	19
1.2 Objetivos de la investigación.....	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Modelo de análisis	20
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	20
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	23
1.4.1 Tipo de investigación.....	23
1.4.2 Fuentes de información.....	23
1.4.3.1 Definición y caracterización de la población en estudio.	24
1.4.4 Alcances de la investigación.....	26
1.4.4.1 Recopilación de datos y análisis de datos.....	26
1.4.5 Alcances.....	27
CAPÍTULO II.....	28
MARCO TEÓRICO	28
2.1 Aspectos generales sobre el turismo.....	29
2.2 Aspectos generales sobre hotelería	29

2.3 Tipos de hoteles de acuerdo con su ubicación.....	30
2.3.1 Hoteles urbanos o de ciudad.....	30
2.3.2 Hoteles de playa.....	31
2.3.3 Hoteles de montaña.....	32
2.4 La gestión del talento humano (GTH).....	32
2.4.1 Reclutamiento y tipos de reclutamiento	33
2.4. 2 Fuentes y medios de reclutamiento.....	35
2.5 Perfil, descripción y análisis de puesto.....	36
2.6. Empleabilidad.....	36
2.7 Factores de empleabilidad	37
2.7.1 Competencias.....	37
2.7.2 Habilidades	38
2.7.3 Conocimiento.....	42
CAPÍTULO III.....	44
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44
3.1 Análisis de competencias en los puestos gerenciales, administrativos y operativos...	45
3.1.1 Competencias en los puestos gerenciales	45
3.1.2 Competencias en los puestos administrativos.....	46;Error! Marcador no definido.
3.1.3 Competencias en puestos operativos	48
3.2 Competencia de los colaboradores en los puestos gerenciales, administrativos y operativos, según su origen.....	51
3.2.1 Competencias de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen	51
3.2.2 Competencias de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen	53
3.2.3 Competencias de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen.....	56

3.3 Análisis de habilidades en los puestos gerenciales, administrativos y operativos	57
3.3.1 Habilidades en los puestos gerenciales.....	57
3.3.2 Habilidades de los puestos administrativo.....	60
3.3.3 Habilidades en los puestos operativos	62
3.4 Habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, administrativos y operativos, según su origen	64
3.4.1 Habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, según origen	64
3.4.2 Habilidades de los colaboradores en puestos administrativos, según origen	66
3.4.3 Habilidades de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen	68
3.5 Análisis de conocimiento en los puestos gerenciales, administrativos y operativos...	69
3.5.1 Conocimientos en los puestos gerenciales.....	69
3.5.2 Conocimientos en puestos administrativos.....	72
3.5.3 Conocimientos en puestos operativos.....	74
3.6 Conocimientos de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen.....	76
3.6.1 Conocimiento de los colaboradores en los puestos gerenciales, administrativos y operarios, según su origen	76
3.6.2 Conocimientos de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen	78
3.6.3 Conocimientos de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen	80
3.7 Análisis de categorías de empleo del establecimiento de 3 a 5 estrellas	81
3.8 Análisis de relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación	82
3.8.1 Procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de los hoteles de montaña.....	82

3.8.2 Procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de ciudad.....	84
3.8.3 Procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de sol y playa.....	85
3.9 Análisis del proceso de selección y reclutamiento de los hoteles de 3 a 5 estrellas en Liberia.....	87
3.9.1 Proceso de selección y reclutamiento del personal en las empresas	87
3.9.2 Requerimiento de documentos para contratación.....	87
3.9.3 Uso del análisis (estudios, experiencia, diplomas) de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos no aptos para el puesto	87
3.9.4 Posesión de una base datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar	88
3.9.5 Formas de reclutamiento más utilizado por la empresa.....	88
3.9.6 Técnicas de reclutamiento interno y externo de personal utiliza la empresa	89
3.9. 7 Política formal para cubrir vacantes	90
3.9.8 Prioridad a los colaboradores de la organización, sobre los candidatos externos al requerir una vacante.....	90
CAPÍTULO IV	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
4.1 Conclusiones.....	92
4.3 Referencias	96
Anexo 1.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	19
Delimitación temporal y espacial	19
Tabla 2	21
<i>Operacionalización de los objetivos</i>	21
Tabla 3	26
<i>Cantidad de hoteles ubicados en Liberia clasificados por tipo y número de estrellas</i>	26
Tabla 4	47
<i>Competencias en los puestos gerenciales de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas</i>	47
Tabla 5	48
<i>Competencias en los puestos administrativos de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas</i>	48
Tabla 6	51
<i>Competencias en los puestos operativos, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas</i>	51
Tabla 7	53
<i>Competencias de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen</i>	53
Tabla 8	55
<i>Competencias de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen</i>	55
Tabla 9	57
<i>Competencia de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen</i>	57
Tabla 10	59

<i>Habilidades en los puestos gerenciales, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas.....</i>	59
Tabla 11	61
<i>Habilidades en los puestos administrativos, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas.....</i>	61
Tabla 12	63
<i>Habilidades en los puestos operativos, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas.....</i>	63
Tabla 13	66
<i>Habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, según origen.....</i>	66
Tabla 14	67
<i>Habilidades de los colaboradores en puestos administrativos, según origen</i>	67
Tabla 15	69
<i>Habilidades de los colaboradores en puestos operativos, según origen</i>	69
Tabla 16.....	71
<i>Conocimientos requeridos en los puestos gerenciales de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas del cantón de Liberia</i>	71
Tabla 17	74
<i>Conocimientos en los puestos administrativos de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas ubicados en el cantón de Liberia</i>	74
Tabla 18.....	76
<i>Conocimiento en los puestos operativos de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas ubicados en el cantón de Liberia</i>	76
Tabla 19	78
<i>Conocimiento de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen.....</i>	78

Tabla 20	79
<i>Conocimiento de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen</i>	79
Tabla 21	81
<i>Conocimiento de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen</i>	81
Tabla 22	83
<i>Relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de los hoteles de montaña 3 a 5 estrellas en el cantón de Liberia</i>	83
Tabla 23	85
<i>Relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de ciudad 3 a 5 estrellas en el cantón de Liberia ..</i>	85
Tabla 24	86
<i>Relación entre las categorías de empleo y procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de sol y playa de 3 a 5 estrellas en el cantón de Liberia</i>	86
Tabla 25	89
<i>Formas de reclutamiento más utilizadas.....</i>	89

LISTA DE ANEXOS

Anexo1.Encuesta sobre los factores de empleabilidad.....	94
Anexo 2. Tablas obtenidas en la aplicación del cuestionario.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación analiza los factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal de las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas, considerando la ubicación de los establecimientos de hospedaje, clasificándolos en hoteles de montaña, ciudad, sol y playa en el cantón de Liberia.

Asimismo, la finalidad de este trabajo es describir los conocimientos, habilidades y competencias en los hoteles de 3 a 5 estrella, que se requieren en los puestos gerenciales, administrativos y operativos, además de los procesos de reclutamiento que utilizan los hoteles. La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son los factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica?

El enfoque que se utilizó para esta investigación fue cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva; se realizó un censo y la técnica de levantamiento de información fue la encuesta, la cual fue aplicada a los trece hoteles de 3 a 5 estrellas, ubicados en Liberia, obteniendo como resultados que los conocimientos, habilidades y competencias son diferentes en cada uno de los tipos de hoteles (playa, montaña y ciudad).

En los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, referente a las competencias en los puestos gerenciales, se destaca el idioma y la capacidad para relaciones públicas, sin embargo, en los puestos administrativos, las principales competencias que valoran como relevante son las de compromiso, orientación al cliente y escucha activa, mientras que en los puestos operativos resaltan las competencias de trabajar en equipo, flexibilidad y capacidad de adaptación.

Con respecto a las habilidades en los puestos gerenciales, en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, sobresale el planear, administrar, priorizar trabajos y definir escenarios; en lo que corresponde en los puestos administrativos se destaca la creatividad, y en los puestos operativos el análisis y procesamiento de información. Referente a los conocimientos más relevante, para los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en los puestos gerenciales, se destaca el conocimiento en estudio de mercado, elaboración de estrategias y gestión de recursos humanos; por otra parte, el conocimiento en los puestos administrativos sobresale el proceso de trabajo, y en los puestos operativos resalta más el conocimiento en idiomas y en conocimientos técnicos al puesto.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento y descripción del problema

La presente investigación se centrará en el análisis de los factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal, en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas, ubicadas en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica, durante el año 2020.

Los factores que se relacionan con las capacidades que tiene el colaborador para la adaptación en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas, se da inicio desde el reclutamiento.

Este es un proceso que permite que la persona que se va a reclutar tenga las cualidades o exigencias del puesto en que están concursando; en la cual los conocimientos, habilidades y competencias son los protagonistas para dar una respuesta a la ocupación del puesto. “Todo selector sabe que en cualquiera de las opciones que se utilice para llevar a cabo el reclutamiento, siempre se deberá de comprobar los antecedentes y medir los conocimientos y competencias” (Alles, 2016, p. 60).

Es decir, que toda selección del personal llevará un proceso de reclutamiento que se genera por etapas, con el fin de ver las capacidades que tiene el participante para laborar en una organización, en la cual, el selector deberá seleccionar muy bien los competencias, habilidades y conocimientos, que es lo que comúnmente se realiza en las contrataciones de las empresas.

Por lo tanto, la empleabilidad, se determina por los conocimientos, habilidades y competencias que mantiene el participante, en donde el selector es el que confirma estos factores, con el fin de que vaya de acuerdo con el puesto que las empresas necesitan contratar.

La empleabilidad se define como:

A la capacidad de tener sintonía con el mercado de trabajo, para poder ser solicitado en una empresa y trabajar en ella. Esto a su vez incluye una serie de conocimientos, habilidades y competencias que se tienen que desarrollar, y que en conjunto pueden hacer que una organización desee tener ese individuo como un colaborador, o, por el contrario, lo considere fuera de sus expectativas. (Molina, 2015, p.6)

La incorporación de un nuevo integrante en una empresa requiere que haya pasado por un proceso de reclutamiento y selección de personal, para que la organización cuente con las personas adecuadas, ubicadas en los puestos apropiados, en el momento ideal y con el perfil requerido, de acuerdo con la naturaleza y necesidades.

Por otro lado, se indica que, a partir del año 2015, Guanacaste, ha pasado a ser la provincia con mayor número de empresas hoteleras en el país, con el 22,7 % de las habitaciones con declaratoria turística. Esto demuestra que, en buena parte de la provincia, es importante el turismo en la economía y el desarrollo de los grandes proyectos, que brindan servicios con lujo y exclusividad, sobre todo, los hoteles de tres a cinco estrellas (Blanco, 2017).

Asimismo, en la zona de Guanacaste, políticos y locales han afirmado que, en el sector de turismo, los puestos gerenciales y administrativos son ocupados por personas que no son de la provincia, ya sea nacionales o extranjeros, mientras que los puestos operativos son ocupados por las personas de la zona, lo cual se refleja en múltiples publicaciones de los medios de comunicación, tanto locales como nacionales (Brando, 2017; Gómez, 2019; James, 2015; Retana, 2019).

Un ejemplo de lo mencionado es lo que indica la primera dama del país “No es que en Guanacaste no hay perfiles gerenciales, es que hay ciertas habilidades más blandas que se tienen que desarrollar para poder encadenar al sector turismo, que no lo estamos logrando hacer en Guanacaste y ahí tenemos que atacar” (Rodríguez, 2019, p. 6). Es decir, que en Guanacaste existen esos perfiles gerenciales, pero hay habilidades que se necesitan fortalecer, con el fin de que los guanacastecos, tengan la oportunidad de ejecutar las funciones de gerencia.

Sin embargo, no existe una investigación que fundamente estas afirmaciones, por lo que es necesario indagar sobre los factores de empleabilidad, que son considerados en las empresas hoteleras, principalmente en el área del proceso de reclutamiento del personal, en los puestos administrativos, operativos y gerenciales.

1.1.1 Interrogante de la investigación

¿Cuáles son los factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica?

1.1.2 Justificación de la investigación

Esta investigación permitirá determinar si las constantes afirmaciones donde se indica que los empleados guanacastecos ocupan los puestos operativos y los foráneos los administrativos y gerenciales, corresponden con la realidad en el cantón de Liberia, la cual genera malestar y tensiones en los ciudadanos locales.

La contratación de los guanacastecos que ocupan los puestos operativos, tomando en cuenta sus conocimientos habilidades y competencias en los procesos operativos de los hoteles, conocimientos geográficos, cultura de la zona de Guanacaste, maquinaria y, además, sus carencias en competencia y habilidades en las que se destacan los nacionales no guanacastecos y extranjeros, son los que permiten realizar esta investigación.

En relación con los puestos administrativos, estas personas tienen más capacidad de solucionar problemas complejos, relacionados con trámites de documentos basada en la información de los hoteles, elaborar documentos que mantengan en orden el hotel, entre otras funciones, que está enfocado a conocimientos con estudios académicos, que podría darse más en los nacionales no guanacastecos y extranjeros, ya que cuentan con más estudios y una formación profesional con un nivel superior.

Con respecto a los puestos gerenciales, este tipo de cargo laboral necesita recursos académicos o profesionales que tengan una base de estudios formales, para poder realizar esas funciones y tener experiencia en dichos factores de empleabilidad, por lo que se ven más inclinados a contrataciones de extranjeros, que nacionales no guanacastecos o guanacastecos.

Si se determinara que, efectivamente, los trabajadores locales no cuentan con el perfil que requieren las empresas hoteleras, para ocupar los puestos administrativos y gerenciales, el resultado de la investigación permitirá brindar información a las universidades y colegios donde se imparte la carrera de turismo u otras relacionadas con esta industria sobre dicha carencia, para que ellos puedan ajustar los planes de estudio, según la necesidad del sector turismo.

Otro de los aspectos que aporta esta investigación, es que, si se determina que efectivamente las personas locales, no acceden a los puestos administrativos y gerenciales, orientará la investigación, para disminuir las áreas de mayor debilidad, ya que una vez fortalecidas, se podrá optar por más oportunidades y mayor generación de riquezas por parte de los habitantes de la zona.

Además, aporta una metodología que puede ser utilizada para replicar la investigación en otros cantones y contar con información sobre toda la provincia, que permita resolver esta interrogante, sobre los puestos ocupados por los locales y los foráneos.

1.1.3 Delimitación temporal y espacial

Tabla 1

Delimitación temporal y espacial

Delimitación temporal	Delimitación espacial
La presente investigación toma en cuenta el periodo comprendido de junio 2020 a agosto del 2020.	Hoteles de 3 a 5 estrellas ubicados en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica para toma de decisiones en la carrera de turismo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los conocimientos requeridos en los puestos gerenciales, administrativos y de operación de las empresas turísticas de hospedaje del cantón de Liberia.
- Señalar las habilidades requeridas en los puestos gerenciales, administrativos y de operación de las empresas turísticas de hospedaje del cantón de Liberia.
- Enumerar las competencias requeridas en los puestos gerenciales, administrativos y de operación de las empresas turísticas de hospedaje del cantón de Liberia.
- Establecer la relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores, de acuerdo con la ubicación geográfica de las empresas turísticas de hospedaje.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

En la tabla 2 se presenta las variables para cada objetivo específico, así como su respectiva definición, además, se dan a conocer las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de la información reflejada

Tabla 2*Operacionalización de los objetivos*

Objetivo Específico	Variable	Definición	Operacionalización de la variable	Técnicas e instrumentos
Enumerar las competencias requeridas en los puestos gerenciales, administrativos y de operación de las empresas turísticas de hospedaje del cantón de Liberia.	Competencias	“Las competencias son características individuales que nos diferencian de otros. Este tipo de sello personal es lo que caracteriza cada profesional que se incorpora al mundo sociolaboral, lo que otorga un valor agregado como lo es el título universitario” (Alvarado, Morales, Valeria, 2019, p. 34).	Aplicación de un instrumento para identificar las competencias requeridas en cada uno de los puestos.	-Cuestionario.
Señalar las habilidades requeridas en los puestos gerenciales, administrativos y de operación de las empresas turísticas de hospedaje del cantón de Liberia.	Habilidades.	Habilidades: es conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo. Habilidades que son	Aplicación de un instrumento para identificar las habilidades requeridos en cada uno de los puestos	-Cuestionario

sinérgicas, por lo que al incrementar el nivel de complejidad, mayor es la necesidad de lo que se determina como inteligencia emocional (Valderrama, 2019, p.7).

<ul style="list-style-type: none"> Determinar los conocimientos requeridos en los puestos gerenciales, administrativos y de operación de las empresas turísticas de hospedaje del cantón de Liberia. 	<p>Conocimientos</p>	<p>“Son conocimientos que la persona desarrolla de manera intelectual y que le permiten tener una amplia gama de ideologías y tendencias hacia una mejora en su ambiente, ellos son: - Pensamiento analítico: es comprender y entender las situaciones, para encontrar una solución al problema que se presente” (Pún y Yusel, 2018, p.14).</p>	<p>Aplicación de un instrumento para identificar los conocimientos, requeridos en cada uno de los puestos.</p>	<p>-Cuestionario</p>
<p>Establecer la relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores, de acuerdo con la ubicación geográfica de las empresas</p>	<p>Categorías de empleos</p>	<p>“Las categorías de empleos han sido definidas de distintas maneras y para distintas disciplinas como, una práctica histórica del hombre y una relación establecida con la</p>	<p>Se llevará a cabo mediante el cuestionario aplicado con preguntas específicas sobre el origen de los colaboradores y los puestos desempeñados.</p>	<p>-Cuestionario</p>

turísticas de
hospedaje.

naturaleza,
respondiendo a las
necesidades de vida y
de reproducción de la
especie humana”
(Anger, 2016, p.21).

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación, de acuerdo con su profundidad, es descriptiva, y se define como:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Morales, 2018, p.1)

Este método especifica contextos o eventos detallados, que permite al investigador señalar, especificar y ampliar en descripciones el objeto de estudio. En el caso en estudio permitió puntualizar las características de las competencias, habilidades y conocimientos del personal de las empresas turísticas, en los puestos de los hoteles de Liberia Guanacaste.

1.4.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información “Las fuentes de información es todo aquello que nos proporciona datos para

reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información” (Rivera y González,2015, p.2).

Las fuentes de información primarias se definen como:

Información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informes técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Rivera y González, 2015, p.2)

En esta investigación se utiliza fuentes primarias, obtenidas mediante un censo, conformada por preguntas abiertas y cerradas, al encargado de recursos humanos o al personal a cargo en este puesto.

1.4.3 Población

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población en estudio.

La población en estudio debe cumplir ciertas características específicas, que va a depender del tipo de tema que se vaya a abordar en el proceso de investigación.

Se entiende por población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo. (Gómez y Miranda, 2016, p.2)

En la presente investigación, la población de estudio está constituida por 13 empresas de hospedaje de 3 a 5 estrellas, localizadas en el cantón de Liberia.

Se realizó un estudio previo para determinar las empresas de hospedaje existentes en Liberia y seleccionar las que serían objeto en la investigación, para lo cual se solicitó el listado de patentes en la Municipalidad de Liberia, se eligió aquellos que tenían de 3 a 5 estrellas y cumplían con las siguientes características:

- Dos años de operar.
- Han realizado procesos de contrataciones de forma continua, es decir, por lo menos cada semestre, durante los dos últimos años.
- Cuentan con un departamento de recursos humanos o personal administrativo encargado de reclutamiento y selección del personal.

La cantidad de estrellas con la que contaba cada empresa de hospedaje se determinó de la siguiente manera:

- Consultando la página oficial del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), en el apartado de alojamiento, donde detalla el número de estrellas de cada hotel.
- Posteriormente, se realizó llamadas telefónicas a los hoteles, para determinar si cumplían con las características para este estudio.

A continuación, se detalla en la tabla 3, la cantidad de hoteles clasificados por el tipo de hotel y número de estrellas.

Tabla 3

Cantidad de hoteles ubicados en Liberia clasificados por tipo y número de estrellas

Tipo de hotel	Cantidad de hoteles	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Montaña	4	2	1	1
Sol y playa	2	0	0	2
Ciudad	7	6	1	0
Total	13	8	2	3

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4 Alcances de la investigación

1.4.4.1 Recopilación de datos y análisis de datos

Identificados los hoteles de 3 a 5 estrellas de Liberia, así como sus números telefónicos y correos electrónicos, se procedió a concretar citas para aplicar una encuesta al personal que se encarga del proceso de reclutamiento y análisis de puestos en los departamentos de recursos humanos, los que no contaban con el departamento de recursos humanos, se entrevistó al personal administrativo encargado de este proceso.

Los aspectos abordados en la encuesta fueron:

- Procesos de selección de personal.
- Análisis y valoración de puestos.
- Competencias, habilidades y conocimientos que se evalúan al realizar la selección del personal en los puestos gerenciales, administrativos y operativos.
- Procedencia geográfica de los colaboradores contratados en los diferentes puestos.

Para determinar las competencias, habilidades y conocimientos en los puestos gerenciales, administrativos y operativos en las empresas turísticas de hospedaje, se tomó en cuenta los perfiles solicitados para cada uno de ellos, abarca los tipos de establecimiento de hospedaje, en este caso, hotel de montaña, sol y playa, o ciudad.

1.4.5 Alcances

El presente estudio describe los factores de empleabilidad que inciden en el proceso de contratación en las empresas turísticas de hospedaje de 3 a 5 estrellas, tomando en cuenta tres ejes: las competencias, habilidades y conocimientos.

Asimismo, para generar una descripción más específica, se desarrolló un cuestionario que se aplicó a los colaboradores de recursos humanos de cada uno de los hoteles sobre los requisitos que se solicita en los puestos gerenciales, administrativos y operativos de los hoteles de 3 a 5 estrellas, en donde se determinó las competencias, habilidades y conocimientos que se necesita para optar por un puesto (administrativo, operativo gerencial) de dichos hoteles, además del análisis del origen los colaboradores que ocupan estos puestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos generales sobre el turismo

El turismo se caracteriza por realizar actividades recreativas que consiste en hacer viajes, permitiendo que las personas conozcan, disfruten de diferentes ambientes, aprendan de nuevas culturas y, de esta manera, generen muchas oportunidades económicas. “El turismo es fascinante debido a su versátil ámbito de comprensión y desarrollo. Es dinámico por sus múltiples ópticas, sus formas de tratamiento y por qué se desarrolla en un marco de interacción siempre cambiante” (González y Mendoza, 2014, p. 4). Como se menciona en la cita, el turismo es activo y de contenido entretenedor, donde se puede impresionar a las personas en muchas formas y crear en el turista ese deseo de comprar e, incluso, de disfrutar de más tiempo en el país o lugar que visita.

Así mismo, el sector turismo, es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas, debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de estos, dicha producción se vería reducida de manera demostrativa, según la Organización Mundial del Turismo [OMT] (s.f.).

La hotelería representa una de las industrias más completas en la producción de bienes y servicios, a la cual se le atribuye el bienestar y la productividad empresarial por medio de la calidad de servicios con alta tecnología y talento humano idóneo, que satisface la necesidad de esparcimiento y ocio de las personas.

2.2 Aspectos generales sobre hotelería

Los hoteles, por lo general, son el primer recurso en que los turistas piensan antes de decidir viajar, ya que es el lugar donde cada uno de ellos tendrá para descansar durante su

periodo de visita al país, o lugar en que se encuentren conociendo. Así mismo, hay dos formas de caracterizar los hoteles, uno de ellos es cuando se desea solamente alojarse, y otro que es el de tipo residencia, el que no dispone de servicio de comedor, por lo que el turista puede consumir afuera o llevar y preparar en el hotel de residencia, ambos dan mucha oportunidad de ingresos a la empresa hotelera y satisfacción al turista, ya que cubre sus necesidades.

El hotel, entre más llamativo sea de forma visual y de servicio, tienden a ser más atractivo para el turista, ya que también les brinda esa confianza para el hospedaje de las personas. Los tipos de hoteles pueden variar, según su ubicación, la infraestructura del establecimiento o el servicio brindado (Leire, 2017). Un turista busca alternativas distintas de las de un huésped en viajes de negocios; así mismo, el lugar geográfico donde se encuentra ubicado es otro de los puntos importantes para los hoteles, ya que el turista siempre espera tener todo cerca y, a la vez, ser un lugar reconocido, que se pueda identificar con facilidad.

2.3 Tipos de hoteles de acuerdo con su ubicación

Las empresas hoteleras han buscado siempre ofrecer servicios conforme a las necesidades de cada cliente, por esta razón es que existen diferentes tipos de hoteles; dependiendo de su ubicación y acorde con los gustos de los huéspedes, se encuentra los hoteles de ciudad, de playa y de montaña.

2.3.1 Hoteles urbanos o de ciudad

Estos hoteles se caracterizan por estar ubicados en zonas céntricas de ciudades y algunas veces mantienen clientela específica, por lo general, son personas ejecutivas, pero también el turista como tal tiende a estar en este tipo de hotel.

Están ubicados en las ciudades o áreas metropolitanas, ya sea en los centros históricos de las ciudades, o en zonas de negocios o zonas comerciales. Los

servicios de estos hoteles varían según la categoría de cada uno y están enfocados tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son funcionales y orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias y “Business Center”. (Leire, 2017, párr. 1)

Referente a lo anterior, este tipo de hoteles se enfoca en el alojamiento como en el desplazamiento, haciendo que las personas tengan ambos conceptos en un solo lugar; además que tienen recursos o infraestructura para un tipo de cliente que es el de personas ejecutivas o de negocios, que necesitan estar en constante desplazamiento, permitiendo que el turista sienta mayor satisfacción.

2.3.2 Hoteles de playa

Si bien es cierto, no existe, una definición de hotel u hospedaje de playa, sin embargo, revisando la literatura de los recientes artículos de turismo, se puede definir como aquellos que se encuentran cerca del mar, tienden a utilizar estructuras y actividades relacionadas con este esquema, donde los turistas lo ven como un lugar de descanso y relajación más que de trabajo; debido a su localización y su línea de clientes, en su gran mayoría, son de turismo de masas, en ellos, las estancias suelen ser de varios días.

Otro aspecto que es importante mencionar, es que estos hoteles pertenecen a grandes cadenas hoteleras, permitiendo generar ingresos y beneficios de trabajo a las personas que viven cerca de la zona, actividades como el buceo, paseos en lanchas, cabalgatas en la playa e, incluso, compras, entre otras acciones que atrae al turista, beneficiando la parte económica, de las comunidades, pueblos y los hoteles de playa (Martín, Serra y Ramón, 2015).

2.3.3 Hoteles de montaña

Los hoteles de montaña se encuentran rodeados de una riqueza natural y arquitectónica, esto es aprovechado por el hotel en su oferta de actividades de aventura y servicios que ofrece. Estos hoteles tienen la fortaleza y brindan a los pobladores de la comunidad empleo, comercialización de los productos locales, el uso y la promoción de las artesanías locales.

Por otra parte, integra la cultura local a su diseño interno como una forma de apropiación y promoción. Los hoteles de montaña comparten características, tales como la relación interna con el espacio externo natural, espacios iluminados y ventilados naturalmente, también tratan de mantener un lenguaje autóctono mediante la incorporación de diversos materiales en los espacios, con el fin de crear un aspecto más llamativo y agradable, estos materiales son: madera, piedra, cubierta de paja, herrería detallada (CONANP, 2018).

En estos hoteles se ofrece un conjunto de actividades de recreación y aventura que se practican para conocer y disfrutar de actividades extremas y en contacto con la naturaleza. En términos paisajísticos el visitante encontrará vegetación que puede incluir árboles, matorrales y, además, cuentan con atractivos turísticos como los parques naturales, áreas protegidas y reservas naturales (Sánchez, 2015).

2.4 La gestión del talento humano (GTH)

Las organizaciones están conformadas por personas y se desarrollan en un contexto social, económico y político que les establece su misión, visión y objetivos estratégicos, cada una de ellas que labora en las organizaciones son el aporte más importante, ya que, con su trabajo, inteligencia, conocimientos y destrezas, hacen funcionar la logística de la gestión de talento humano.

“El talento humano son quienes lideran y gestionan personas en las organizaciones evitando ignorar los cambios que están experimentando el mundo” (García, 2016, p. 14). Es decir, que el talento humano tiende a influir de forma positiva el rendimiento empresarial, ya que poseen la capacidad de liderar y accionar con los demás colaboradores cuando se detecta

cambios dentro de la organización, como puede ser las contrataciones y las debidas funciones de cada funcionario en su área.

2.4.1 Reclutamiento y tipos de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Por lo tanto, la finalidad de este proceso es identificar y contratar a la persona que la empresa considere apta para el puesto.

La primera fase del proceso de selección de personal consiste en la determinación de medio y corto plazo de cuáles son los puestos de cubrir. Es decir, hay que investigar las necesidades de personal que existen e identificar tanto el puesto de trabajo como el perfil del trabajador o del profesional que ha de ocuparlo (Esparza, 2020, p. 10).

El primer paso que se debe ejecutar en un proceso de reclutamiento o de selección del personal, es conocer las necesidades y funciones del puesto, para identificar el perfil de la persona que se desee contratar.

El reclutamiento atrae candidatos potencialmente calificados, aptos para el puesto y funcionales para la organización; Así mismo, se afirma lo siguiente:

El reclutamiento y selección basada en mérito, a saber, que los puestos estén abiertos a todos los candidatos con las calificaciones requeridas y con mecanismo de protección contra la arbitrariedad durante el proceso de contratación son fundamentales para garantizar una prestación adecuada de servicios públicos (secretario general de la OCDE, 2020, p.112).

Es decir, que el reclutamiento se basa en el conocimiento que tiene la persona que se vaya a contratar, cuyo perfil tiene que ser competente al puesto, por lo que seleccionar personal de esta manera, se ejecuta de una forma justa, con un proceso lógico y no por arbitrariedad.

La selección del personal es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos y esta tendrá un tiempo de prueba para determinar el lapso necesario que se desea que funcionen en el puesto.

“El marco contractual, abarca las necesidades del personal con contratos a cortos y largo plazos mediante tres tipos de nombramiento de funciones, temporales, plaza fija y continuos o permanente” (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2020, p. 117) con respecto a lo anterior, las contrataciones aunque lleven un proceso de selección, también se les da un espacio de tiempo que la empresa desea que sea útil la presencia de ese trabajador, ya sea con nombramientos fijos o en propiedad.

Cabe destacar que existen dos tipos de formas de reclutar personal, una de ellas es el reclutamiento interno y la otra es reclutamiento externo; de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes y, dependiendo de diferentes factores, será provechoso recurrir a una o a otra.

El reclutamiento interno: Este tipo de concepto se comprende, como el proceso que se da para seleccionar al personal con los mismos colaboradores que se encuentren laborando en la organización, de igual manera, ellos tendrán que cumplir con los requisitos adecuados a la necesidad de la empresa especialmente en el puesto que se ofrece.

La oferta de empleo se hace pública a través de los medios habituales de comunicación entre empleados dentro de la empresa. Los candidatos deben de (sic) completar una solicitud que contiene aspectos como la formación, la experiencia profesional, la disponibilidad para viajar, la motivación para cambiar de puesto, etc., y todo aquello que la empresa considere relevante. No se aporta currículum (González, Acebedo, Pérez y Aroca, 2019, p. 327).

En otras palabras, el reclutamiento interno, se anuncia de forma pública, pero dentro de los trabajadores de la misma institución, donde colaboradores de la empresa van a tomar en

cuenta la disponibilidad, experiencia y condiciones óptimas para el puesto en que se esté anunciando.

El reclutamiento externo: Este es un proceso de selección de personal, que es contrario al proceso de reclutamiento interno, ya que se convoca candidatos que estén fuera de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se afirma lo siguiente:

Se busca los candidatos fuera de la empresa; estos deben de (sic) proporcionar información sobre ellos mismos a través de documentos como la carta de presentación y currículum vitae. La empresa efectúa un primer análisis de los documentos recibidos, y decide si quiere que el candidato continúe con el proceso de selección o si lo descarta. (González, Acebedo, Pérez y Aroca, 2019, p. 327)

Es decir, que los procesos de reclutamiento externo buscan oferentes que no estén laborando en la misma institución, donde los documentos y procesos de selección serán diferentes, ya que se les solicitará una carta de recomendación y currículum, para luego decidir si esa persona continúa con la siguiente fase de entrevista o no.

2.4. 2 Fuentes y medios de reclutamiento

Las fuentes y medios de reclutamiento se caracterizan por tener un espacio de publicación de currículos, para aquellas personas que se encuentran desempleadas; permitiendo posibles contratos que sean aptos para el puesto.

Con referencia a los medios de reclutamiento, se aborda de diferentes formas y los métodos más utilizados son: Facebook, radio, televisión, periódicos, estas son las estrategias para revelar los puestos de trabajo.

2.5 Perfil, descripción y análisis de puesto

El perfil, descripción y análisis de puesto, siempre debe de mantener claro las funciones y jornadas de trabajo, permitiendo conocer el tipo de perfil de los oferentes, para la plaza vacante. “La descripción del puesto es el resultado del análisis de puestos de trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades” (García, 2017, p.9). En síntesis, ese análisis de puesto determina las obligaciones y funciones que debe ejecutar la persona contratada.

En la descripción de los puestos se debe tener una buena descripción de las funciones que vaya a ejecutar el colaborador, un listado de las responsabilidades y tareas que debe realizar, con el fin de reconocer la naturaleza y cualidades que caracterizan el puesto.

El análisis de puestos se puede realizar de numerosas formas y cada empresa tiene sus propias necesidades, incluye los recursos organizacionales, para llevarlo a cabo. “La selección de un método específico debe basarse en la forma que se utilizará la información y el que sea más factible para una organización determinada”. (García, 2017, p. 6).

Es decir, que el método específico se debe utilizar de forma clara y correcta, ya que la información del análisis de puestos es esencial para la gestión de los recursos humanos, permitiendo llevar a los restantes procesos inherentes a la administración de recursos humanos.

2.6. Empleabilidad

La empleabilidad es la aptitud que tiene la persona en un puesto y que, de esa manera, podrá estabilizarse de forma permanente en la empresa, permitiendo que el individuo tenga la motivación para hacer las funciones que sean necesarias en el trabajo. De acuerdo con Suárez (2016), citado en Gutiérrez (2020), menciona que “La empleabilidad es la posesión de un individuo de las cualidades y competencias requeridas para enfrentar las cambiantes necesidades de los empleadores y así ayudar a realizar sus aspiraciones y su potencial en el trabajo” (p.24).

Es decir, que la empleabilidad se puede entender como la tenencia o propiedad que tiene el colaborador en el momento de ejecutar las funciones para lo que fue contratado, en la cual da a conocer sus habilidades, creatividad y conocimiento que permite beneficios, tanto para la persona como para la empresa.

Esas capacidades que posee una persona para diseñar su carrera profesional permiten entrar en el mercado de trabajo y gestionar su propio desarrollo laboral; de forma positiva, logrando la satisfacción personal, con la finalidad que obtenga un empleo.

La competencia personal, forma parte de la empleabilidad, ya que permite adquirir en la persona el conocimiento, experiencia y profesionalismo, dando paso a la empleabilidad; en otras palabras, al no tener la persona atestados o conocimiento del puesto laboral, no podrá ser empleado de la organización.

La empleabilidad incluye conocimientos, habilidades, competencias que se poseen y adquieren a lo largo de toda la vida, además que las universidades y otras instituciones forman estos factores que pueden estar relacionados con lo que demanda el mercado de trabajo en diferentes niveles y que determinadas empresas pueden aspirar cuando se desea reclutar a un nuevo integrante.

2.7 Factores de empleabilidad

2.7.1 Competencias

Las competencias son aquellas características individuales que tienen que ver con la motivación y valores que permita que la persona haga un trabajo de forma conveniente; donde el funcionario necesita tener un concepto claro de sí mismo, en la cual conozca sus actitudes, capacidades y, a la vez, permitiendo transmitir seguridad de lo que hace.

De acuerdo con lo anterior, se afirma lo siguiente:

El conjunto de destrezas y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue un rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubero y Fernández, 2016, p.15).

Una de las condiciones más relevantes en los factores de la empleabilidad, es el determinar el tipo de personalidad del colaborador, para tener claridad en la forma de accionar ante desafíos laborales; esto significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño de cada una como parte de la efectividad, se puede interpretar que la competencia predice quién hace algo bien y quién lo hace de forma mediocre.

Así mismo, las acciones que realiza cada funcionario en la empresa permiten notar la capacidad de las competencias laborales, destacando los conocimientos y habilidades fundados por el aprendizaje y de otros agentes que hacen que una persona sea competente en el puesto.

Las personas con competencias pueden trabajar en equipo, adaptándose a los cambios fácilmente, por lo que la creatividad e innovación es algo que los hace resaltar, la constancia o permanencia reflejan ser únicos en lo que hacen, siempre están en constante actualización principalmente con las tecnologías y tienen siempre un pensamiento crítico; permitiendo que sean versátiles en su forma de accionar.

2.7.2 Habilidades

Las habilidades son las capacidades de las personas, para hacer algo de forma correcta y ágil, esto se relaciona por los talentos que refleja cada uno, involucrando aspectos sociales, personales y laborales.

Las habilidades para la vida han sido definidas como el conjunto de capacidades que nos permitan gestionar adecuadamente las oportunidades y desafíos que nos presentan cada día, ya sea en la escuela, el trabajo o en nuestra vida personal. (Santos Guerrero, 2017, párr. 32)

Referente a lo anterior, las habilidades son esas capacidades que tiene el ser humano, ya que por medio de ellas pueden sobrevivir en cualquier circunstancia que se le presente en la vida, fortaleciendo sus talentos en diferentes contextos.

Las personas con alguna habilidad específica desempeñan de forma correcta tareas o actividades determinadas, de esta manera, se trata de una forma de aptitud específica, para una acción puntual, sea de índole física, mental o social.

Por lo tanto, las habilidades forman parte del ser humano y se ve relacionado con la personalidad, ya que describe los comportamientos y accionar del trabajador; debido a que, en ciertos momentos, el colaborador puede enfrentar circunstancia de presión, pero con desenvolvimiento y habilidades tiene la capacidad de sacar adelante su labor, dando los mejores resultados. Es por esta razón que este término debe ser esencial en los estudios para reclutar a una persona.

Se identifica diferentes tipos de habilidades:

1. **Habilidades cognitivas:** Se refiere aquellas capacidades de razonar, procesar no solamente en lo lógico, sino también en lo que está alrededor, por lo que siempre se dan conclusiones muy concretas, que permite solucionar de forma lógica lo que se está estudiando o resolviendo.

Referente a lo anterior, este concepto se amplía con la siguiente cita:

Las habilidades cognitivas aluden a las distintas capacidades intelectuales que demuestran los individuos al hacer algo. Operan directamente sobre la información y facilitan el conocimiento. Permiten recoger, analizar, comprender, procesar y guardar información en la memoria para posteriormente recuperarla y utilizarla en el momento que sea necesario. (Rivera, 2018, p.85)

Según lo anterior, las habilidades cognitivas son capacidades intelectuales que permite el procesamiento de información, la memorización y almacenamiento de información; llevando al individuo a un entendimiento de cómo accionar y reaccionar ante dichas situaciones.

2. **Habilidades manuales:** Estas personas se desenvuelven muy bien con los trabajos de forma manual, como los pintores, individuos que se dedican a los jardines o a tejer, bailarines, entre otras funciones que necesiten de la coordinación motora. Las habilidades manuales se pueden entender como: “Área que estudia la evolución de las aptitudes motrices en el ser humano desde la etapa intrauterina hasta la muerte, un proceso que se contempla siempre teniendo en cuenta la constante interrelación del ser humano con su entorno” (Lurita y Yataco, 2018, p. 27).

Es decir, las habilidades manuales son las capacidades que tiene una persona de coordinar todo su cuerpo, con el fin de realizar alguna actividad, en la cual puede ocupar las manos, piernas o todo el cuerpo en general, por lo que el ser humano irá desenvolviéndose conforme el desarrollo de vida y la perseverancia de estar interactuando con el entorno que obliga a utilizar la motricidad y generando así la habilidad manual.

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET) (2019), señala lo siguiente:

El razonamiento mecánico es un proceso psicológico de orden superior a través del cual una persona puede identificar los componentes principales de un sistema mecánico y su relevancia para el funcionamiento de este e inferir cómo interactúan entre ellos. Esta habilidad forma parte de la inteligencia espacial. (párr. 1)

Así mismo, se puede entender que las personas con habilidades o razonamientos mecánicos tienen la facilidad de determinar, los mínimos detalles de los funcionamientos de aparatos electrónicos, sensores, escritos, entre otras situaciones que también está relacionada con la inteligencia espacial, en donde la persona procesa la información con mayor facilidad y se inclina a la investigación.

3. **Habilidades lingüísticas:** Estas personas dominan diferentes tipos de lenguas extranjeras, que facilita la comunicación, escritura, lectura y socialización especialmente con otras culturas.

De acuerdo con Gardner (1995), citado en Mendives (2018), afirma lo siguiente:

Inteligencia lingüística definiéndola como la habilidad para emplear la palabra escrita u oral de forma efectiva. Además de la capacidad para hacer uso de la semántica, la sintaxis y el uso general de la lingüística. Los escritores, periodistas, poetas, y oradores entre otros, destacan en esta inteligencia, en la escuela se le puede apreciar en estudiantes que redactan, son hábiles para redactar cuentos, rimas, historietas y gozan haciéndolo, aman la lectura, jugar trabalenguas y aquellos que les resulta fácil poder conocer y aprender otros idiomas. (p. 26)

Así mismo, el autor afirma que la persona con inteligencia o habilidad lingüística tiene la facilidad para comprender la lecto escritura y exponer temas con mucha claridad; además que son muy audaces para el dominio de otros idiomas que permite amplitud de vocabulario y la habilidad de la socialización.

Estos tipos de habilidades, hace que la persona se identifique como experto en algo, permitiendo desarrollar de forma ágil actividades específicas, en la cual crea potencialidad y gratificación, tanto para ellos mismos, como también en el área en que labora.

Cada habilidad se desarrolla por medio de autoconocimiento; donde el individuo permite valorar sus debilidades y fortalezas, también conlleva a tener empatía para poder manejar lo que está a su alrededor y comprender lo que los demás puedan estar sintiendo, generando el trabajo en equipo y soluciones a problemas que se pueden presentar en la organización.

4. **Habilidad en flexibilidad de temas:** Es la capacidad de gestión de recursos humanos, que permite la adaptación de forma efectiva en los cambios que puede presentar la empresa a lo interno y externo, pudiéndose entender como flexibilidad laboral.

Según Ulloa, 2020, expresa lo siguiente:

La flexibilidad laboral permite el buen trabajo dando la facilidad de armonizar los distintos roles que pueda tener un trabajador y, de esta forma, generar un sentimiento de conciliación laboral, familiar y personal, además de la disminución de los niveles de estrés que esto podría ocasionar. En la misma línea, se genera un aumento del rendimiento individual. Todos estos beneficios a nivel personal van a permitir intensificar positivamente la satisfacción laboral en el lugar de trabajo, disminuyendo las tasas de ausentismos o posibles renuncias que se puedan ocasionar, mejorando los indicadores en las mismas organizaciones. (p.14)

En síntesis, la flexibilidad laboral permite la flexibilidad de temas, donde tiene un efecto de reducir el estrés en el colaborador, debido a que se genera un acuerdo de necesidades, ya sea a nivel personal o laboral, provocando en el trabajador un sentimiento de motivación y buen rendimiento a nivel laboral.

2.7.3 Conocimiento

Los hechos o datos que puedan almacenar y manejar las personas, forman parte del conocimiento, que es adquirido por medio de la educación y las experiencias vividas; entendiéndose como el contenido intelectual que puede tener una persona.

De lo anterior, el siguiente autor expresa lo siguiente:

Proceso cognitivo, se produce en otros sentidos o cuando recordamos o tomamos decisiones. Captar los detalles, externar los conceptos y procesarlos internamente asociados a dichos conceptos con lo que reside en la memoria, para crear relaciones y categorías en un mecanismo general que utiliza el cerebro para luego pensar, razonar y tomar decisiones. (Camí y Martínez, 2020, p.49)

Es decir que los conocimientos también llamados proceso cognitivos, se ponen en acción cuando la persona tiene la facilidad de analizar y asociar, generando toma de decisiones, que va acorde con los conocimientos previos.

Es importante recalcar que las personas cuando aplican el conocimiento tienden a comprender cualquier cosa o situación, ya sea validado o no, ayudando a establecer construcciones hipotéticas, para resolver un nuevo problema, donde la persona se transforma en un buen investigador, debido a que pone en práctica todo lo aprendido, en el proceso de adquirir los conocimientos.

El conocimiento se construye de acuerdo con las experiencias que va viviendo el ser humano, donde poco a poco va creando significados que dan sentido a lo que percibe y siente, por lo que la construcción del pensamiento se edifica de acuerdo con procesos, donde el aprendizaje de esos conocimientos va a desarrollarse de forma secuencial, refiriéndose a la adquisición de la madurez de la persona para razonar y mantener pensamiento crítico. Aplicado al campo de la industria turística, se entiende, que los conocimientos son teorías relacionadas con la administración y el sector turístico; metodológicamente, se comprende por la capacidad de razonar de distinta manera, utilizando datos para aportar conocimiento de ciertos aprendizajes previos y llegar a desarrollarlos en el lugar de trabajo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado, se analiza las competencias, habilidades y conocimientos que, según los encargados de recursos humanos tienen los colaboradores de los establecimientos de hospedaje ubicados en el cantón de Liberia en hoteles de 3 a 5 estrellas, que corresponden a ocho hoteles 3 estrellas; dos hoteles 4 estrellas y tres hoteles 5 estrellas. Además, cuatro hoteles de montaña; dos hoteles de sol y playa y siete hoteles de ciudad.

3.1 Análisis de competencias en los puestos gerenciales, administrativos y operativos

3.1.1 Competencias en los puestos gerenciales

En cuanto a las competencias en los puestos gerenciales, según la encuesta aplicada a los colaboradores de los hoteles de 4 estrellas, se destaca la importancia de la toma de decisiones, mientras que en los hoteles de 3 y 5 estrellas no lo valoran como importante, sin embargo, en los hoteles de 4 estrellas, se percibe esta competencia como un aspecto clave en las empresas para resolver problemas. Al respecto:

El método de decisión se desarrollará y aplicará a la solución de problemas en la empresa, por ejemplo, de carácter financiero o presupuestario. En resumen, la teoría de las decisiones óptimas, describiendo y analizando la pluralidad de posibles opciones que permiten alcanzar los objetivos que se persigan evaluando a su vez los posibles resultados o consecuencias de las distintas alternativas. (Gómez, et al. 2020, p.20)

Referente a lo anterior, se puede entender que la toma de decisiones en una empresa ayuda, no solo resolver los problemas que pueden enfrentar los hoteles; si no también permite estudiar o analizar con amplitud los beneficios y consecuencias de las diferentes situaciones que pueden presentar la empresa como tal.

Con respecto a la capacidad de resolución de problemas, en los resultados obtenidos se considera una competencia relevante que se destaca en las tres categorías de hospedaje, así mismo, en la competencia de liderazgo se identifica como importante para los colaboradores de

los hoteles de 3 estrellas, a diferencia de los hoteles de 4 y 5 estrellas, ya que ellos no lo valoran como esencial; así mismo, la competencia de liderazgo, permite potencializar en los colaboradores el desarrollo de las habilidades para fortalecer la motivación, con el fin de favorecer la empresa.

En los puestos gerenciales la competencia del idioma en los colaboradores se considera relevante en los tres tipos de hoteles, tal y como se observa en la tabla 4, asimismo, en los hoteles de 5 y 3 estrellas se demuestra el idioma como competencia principal para desempeñar este puesto. Esto se debe a que:

En un mundo globalizado y con movilidad creciente, uno de los objetivos estratégicos, no solo para el ámbito educativo sino también para el conjunto de la sociedad, debe ser conseguir que los ciudadanos sean capaces de comunicarse en diversas lenguas para que puedan responder a las distintas necesidades personales, académicas o profesionales, actuales y futuras (Casas, et al. 2017, p.332).

Según lo expuesto, el idioma es una competencia muy importante, puesto que la comunicación en diversas lenguas es esencial en el turismo, con el fin de que los visitantes tengan información clara y un trato especializado, lo cual generará prestigio en el destino que ayudará a traer turistas extranjeros y un excelente servicio.

Los tres tipos de categorías, en los resultados obtenidos, consideran importante la capacidad de relaciones públicas en los puestos gerenciales, ya que permite una mejor comunicación, tanto a nivel interno como externo de la empresa, dando beneficios y potencialidad al hotel.

En síntesis, según los resultados obtenidos en los hoteles de 3 y 5 estrella valoran importante la competencia de manejo de idiomas, lo que facilita una buena comunicación con los turistas. Por otra parte, la resolución de problemas se destaca más en los hoteles de 3 estrellas, permitiendo alternativas de solución para las situaciones que pueda presentarse el hotel. Referente a la capacidad para las relaciones públicas, lo consideran más relevante los hoteles de

3 estrellas y los de 4 estrellas, generando mejores estrategias de comunicación que beneficia al hotel.

Tabla 4

Competencias en los puestos gerenciales de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas

Competencias	3 Estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Toma de decisiones	2 (25 %)	2 (100 %)	0
Resolución de problemas	5 (62,5 %)	1 (50 %)	2 (66,7 %)
Liderazgo	5 (62,5 %)	0	0
Idiomas	8 (100 %)	2 (50 %)	3 (100 %)
Capacidad para las relaciones públicas	6 (75 %)	2 (50 %)	2 (66,7 %)

3.1.2 Competencias en los puestos administrativos

En los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (tabla 5), se considera la escucha activa como una competencia relevante en los puestos administrativos, debido a que forma parte de la empatía. Según Naranjo (2018) “La escucha empática o activa es necesaria en toda la interacción que tengamos con otras personas tanto a nivel profesional como laboral” (p.9).

La escucha activa puede ayudar a conseguir mayor claridad durante la comunicación, ya que fomenta la retroalimentación y permite una comunicación significativa, haciendo que esta sea más gratificante para la empresa y los clientes.

Con respecto a la competencia de orientación al cliente, según los resultados obtenidos, se valora más en los colaboradores de los hoteles con categoría de 3 y 5 estrellas (ver tabla 5), ya que, de acuerdo con las personas entrevistadas, esta competencia la perciben de forma positiva para la atención de los clientes.

Tabla 5

Competencias en los puestos administrativos de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas

Competencias	3 estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Autocontrol	1 (12,5 %)	1 (50 %)	2 (66,7 %)
Escucha activa	5 (62,5 %)	2 (50 %)	2 (66,7 %)
Orientación al cliente	4 (50 %)	1 (50 %)	3 (100 %)
Compromiso	6 (75 %)	2 (50 %)	2 (66,7 %)

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, según los resultados obtenidos en los hoteles de 4 y 5 estrella, se destaca la competencia del compromiso, “porque crea implicación del empleado lo que incrementa el

desempeño y lleva al éxito. Cuanto más implicadas estén las personas en su trabajo, más éxito tendrá la organización” (Barrett, 2016, p.23).

El compromiso en el personal administrativo en los hoteles de categorías 4 y 5 estrellas, contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la organización; así mismo, la competencia de autocontrol lo considera importante los en los hoteles de 5 estrellas a diferencia de los de 3 a 4 estrellas (ver tabla 5).

3.1.3 Competencias en puestos operativos

En los puestos operativos, la competencia de relaciones interpersonales, según los resultados obtenidos, tienen una mayor valoración en los hoteles de 3 estrellas que en los de 4 y 5 estrellas. El siguiente autor afirma:

Las relaciones interpersonales, que toman la formalidad de relaciones humanas, se enfocan desde dos puntos de vista: factores internos y factores externos, los factores internos involucran la personalidad, actitudes, prejuicios, afecto, etc. y los factores externos tiene que ver con las relaciones humanas de la empresa, que involucra el tipo de empresa, tamaño, organización, responsabilidad y participación (Cerezal, 2014. p.17)

De lo anterior, se puede entender que las relaciones interpersonales según el autor, son enfocadas en dos puntos de vista, uno de ellos es el factor interno, como la personalidad de cada colaborador y, el otro, son los factores externos, que conlleva también las relaciones humanas, pero específicamente de la empresa; la cual involucra el tipo de empresa y las funciones o responsabilidades que le otorga a cada trabajador.

Por otra parte, de acuerdo con las respuestas de las personas entrevistadas, la competencia de autonomía y la productividad en los puestos operativos, se destaca en los hoteles de 4 y 5 estrellas; así mismo, la competencia de capacidad de trabajo en equipo, lo consideran importante los colaboradores de los establecimientos de hospedaje de 3, 4 y 5 estrellas:

“Los miembros de un equipo de trabajo tienen un objetivo común que guía sus acciones y que les inyecta la fuerza y estímulo necesario para su consecución” (Durán, 2018, p. 9). Por lo que se puede entender, que la importancia del trabajo en equipo surge por la consideración de que, mientras más personas se unan de manera comprometida para la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Al referirnos a la competencia de flexibilidad y la capacidad de adaptación, se destaca en los tres tipos de hoteles estudiados. Por tal razón, Ulloa (2020), mencionado por Carnoy (2001), expresa lo siguiente:

Según la RAE (2018), flexible expresa que es:

susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. Por otro lado, el concepto se enmarca en la transformación del trabajo, en donde la flexibilidad laboral llega a mejorar la productividad de la organización al permitir el desarrollo de entornos laborales de elevado rendimiento. (Ulloa, 2020, p. 12)

Es decir, que la flexibilidad laboral, es apta para procesar cambios y mejorar la productividad en la empresa, facilitando el cumplimiento de las metas esperadas; por lo que la capacidad de flexibilidad a nivel laboral es imprescindible en cualquier entorno y dinámica empresarial.

No obstante, de las tres categorías de hoteles, según las respuestas brindadas por los sujetos de estudio, se observa en la tabla 6, que los hoteles de 4 estrellas consideran como relevante la competencia de resistencia a la presión, mientras que los hoteles de 3 y 5 estrellas no valoran como importante.

Tabla 6

Competencias en los puestos operativos, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas

Competencias	3 estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Relaciones interpersonales	4 (50 %)	1 (50 %)	2 (66,7 %)
Autonomía y productividad	2 (25 %)	1 (50 %)	2 (66,7 %)
Capacidad de trabajo en equipo.	8 (100 %)	2 (100 %)	2 (66,7 %)
Resistencia a la presión	3 (37,5%)	2 (100 %)	2 (66,7 %)
Flexibilidad y capacidad de adaptación.	6 (75 %)	2 (100 %)	2 (66,7 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Competencia de los colaboradores en los puestos gerenciales, administrativos y operativos, según su origen

3.2.1 Competencias de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen

Con respecto, a las competencias referida de liderazgo, los colaboradores de origen nacionales no guanacasteco, guanacastecos y extranjeros, tienen una mejor valoración que los

guanacastecos y los extranjeros permite influir de forma positiva en las funciones de los grupos de trabajo, identificar problemas y dar soluciones específicas en los momentos indicados, conduciéndolo a una buena toma de decisiones, que beneficie al hotel.

Flores y Martínez (2017), afirman lo siguiente:

Una gran cualidad del líder es conducir a su equipo que logren el éxito. El líder tiene como principal obligación, optimizar los resultados del equipo; si no es capaz de ello, se hace responsable del despilfarro de la fuerza laboral que tiene a su cargo. (2017, p.8)

Entrelazando lo anterior y de acuerdo con los resultados por los colaboradores del hotel de los sujetos en estudio, se afirma que los extranjeros, los nacionales no guanacastecos y guanacastecos cuentan con la competencia de liderazgo, ya que es una característica fundamental para lograr objetivos planteados en el hotel, logra involucrar a todos a alcanzar las metas y propuestas con éxito, debido a que la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones se hace efectiva, favoreciendo un ambiente más agradable para el turismo y para los mismos colaboradores, sin embargo, los colaboradores del puesto gerencial tienen básicamente competencias semejantes, mas pareciera que tienen mayores conocimiento los nacionales no guanacastecos, seguido de los extranjeros y de los guanacastecos.

La competencia referida a la capacidad de relaciones públicas, tienen mayores conocimientos los colaboradores no guanacastecos y extranjeros; lo que podría suponer estrategias de comunicación, que ayuda los vínculos de comunicación, lo que favorece en los vínculos y en las coordinaciones de funciones dentro del hotel, sin embargo, los nacionales no guanacastecos tienen menores competencias en la capacidad de relaciones públicas (ver tabla 7).

Córdoba (2021), menciona: “La persona responsable de la comunicación ha de tener la capacidad de inducir, por eso se deja al departamento de relaciones públicas que se encargue de la comunicación y transmita el mensaje” (p. 4). Es decir, que las personas que laboran en los departamentos de relaciones públicas tienen la capacidad y responsabilidad de comunicar de forma clara a todos, logrando una eficacia en el transmitir el mensaje.

Con respecto a la competencia del idioma, según los resultados obtenidos por los colaboradores, los de origen extranjero tienen mayores competencias, según los empleadores, que los guanacastecos y nacionales no guanacastecos, mientras que los guanacastecos y nacionales no guanacastecos se destacan menos en esta competencia.

En síntesis, se puede mencionar que los extranjeros que se encuentran en los puestos de gerencias, dado que, según los empleadores, poseen competencias como: liderazgo, resolución de problemas, toma de decisiones, capacidad de relaciones públicas e idiomas; mientras que los nacionales no guanacastecos se destacan en el liderazgo, resolución de problemas, toma de decisiones e idiomas, menos la capacidad para las relaciones públicas, con respecto a los guanacastecos, se destacan menos en las competencias de liderazgo y toma de decisiones.

Tabla 7

Competencias de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen

Competencias	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Liderazgo	7	8	5
Resolución de problemas	9	10	8
Toma de decisiones	5	7	3
Capacidad para las relaciones publicas	6	4	8
Idiomas	8	1	2

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Competencias de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen

En relación con la competencia referida al compromiso, los de origen extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos, se considera que desarrollan bien esta

competencia (ver tabla 8); tiene presente la responsabilidad en su área laboral, cumpliendo de forma correcta sus funciones.

Murguía (2017), externa lo siguiente:

El compromiso se demuestra en el día a día, en el entreno diario, en cada partido, pero sobre todo ante las tentaciones y las dificultades. El compromiso tiene dos niveles: el compromiso de uno mismo y el compromiso con los demás. Consolida el primero antes de abocarte al segundo. (párr.5)

En otras palabras, el compromiso es una práctica del diario vivir, que la persona responsable equilibra con las obligaciones y deseos, induciéndolo a un autocontrol y al compromiso laboral.

Los guanacastecos, referido a la orientación al cliente, lo que supondría que se les facilita la interacción con los huéspedes, siendo esto una técnica primordial para el hotel, asimismo, los de origen nacional no guanacastecos y extranjeros también tienen esta competencia.

Sánchez (2016), menciona que:

En el entorno profesional hay que tener en cuenta que el servicio de atención al cliente es primordial y por ello, hay que conocer las técnicas para solucionar cualquier conflicto que pueda surgir para que, en la medida de lo posible el cliente no perciba una mala calidad del servicio recibido y consecuencia se cree una mala imagen de la empresa. (párr.2)

Referente a lo anterior, se puede afirmar que la orientación al cliente es clave para cualquier tipo de mercadotecnia, específicamente para los hoteles, con el fin de que cada huésped se lleve una buena imagen del hotel.

Así mismo, con respecto a la competencia de escucha activa, los colaboradores de los puestos administrativos se destacan los de origen extranjero y guanacastecos; esta competencia puede permitir que se dé un entendimiento entre el colaborador del hotel como con los huéspedes, facilitando la comunicación, mientras que los colaboradores de origen nacional no guanacastecos no se destacan en esta competencia (ver tabla 8).

De acuerdo con los Ministerios de Educación, Cultura, y Deporte (2017), conceptualiza lo siguiente: “Escucha activa: es aquella acción que surge para entender el mensaje, las necesidades y particularidades que quiere transmitir cada persona”. (p. 53). Es decir, que la escucha activa como competencia consiste tener la capacidad de comprender lo que se dice y las necesidades de cada colaborador, jefaturas e, incluso, los huéspedes, permitiendo una comunicación clara.

Por otra parte, la competencia referida al autocontrol, se consideran importante en los puestos administrativos los de origen nacionales no guanacasteco, guanacastecos y extranjeros. García y Serral (2017), afirma: “Una persona que tiene perfectamente aprehendido el autocontrol, es capaz de tomar decisiones de forma meditada, no precipitarse en los momentos importantes, no gritar, no enfrentarse a otras personas” (párr. 2). Es decir, que a nivel laboral, las personas que tienen la facilidad del autocontrol, podrán tomar decisiones acertadas y equilibradas, transmitiéndolas de forma concisa y sin impulsividad.

Tabla 8

Competencias de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen

Competencias	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Compromiso	10	11	9
Autocontrol	4	5	5
Orientación al cliente	8	8	10
Escucha activa	9	3	6

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Competencias de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen

Con respecto, a la competencia referida a la capacidad de trabajar en equipo se destaca en los de origen extranjero, y en los guanacastecos con un menor porcentaje (Ver tabla 9), Accediendo a trabajar por un objetivo en común; en la cual, se puede dar una estructura organizada y cooperativa, sin competencia ni rivalidad.

De acuerdo con la competencia de la autonomía y proactividad, los colaboradores de origen nacionales no guanacasteco, se destacan a diferencia de los extranjeros y guanacastecos; por lo que, referente a esta competencia, Giraudier (2014), fundamenta lo siguiente: “La proactividad trata de la iniciativa que muestra un comportamiento emprendedor, de la creatividad que genera planteamientos y soluciones innovadoras y de la autonomía personal para tomar decisiones con criterio propio” (párr. 62).

Lo anterior demuestra que la proactividad se centra en la predisposición que tiene el colaborador de dar más de lo que le solicitan, la cual, lo lleva a acciones concretas y planteamientos eficaces que beneficien al hotel, sin embargo, los nacionales no guanacastecos se destacan de una forma inferior en la competencia referida a la relación interpersonal y resistencia a la presión (ver tabla 9).

Por otra parte, con respecto a los guanacastecos y extranjeros, los empleadores destacan la competencia referida a la resistencia a la presión, a diferencia de los nacionales no guanacastecos; así mismo, la competencia de flexibilidad y capacidad de adaptación, tiene más relevancia en los de origen extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos.

De acuerdo con el conocimiento de relación interpersonal, lo desarrollan de una mejor manera los de origen extranjeros y guanacastecos, a diferencia de los nacionales no guanacastecos, sin embargo, en la competencia referida a la autonomía y proactividad, se destacan los de origen extranjeros y nacionales no guanacastecos (ver tabla 9).

De acuerdo con Moran y Toner (2017): “los componentes específicos de la resistencia a la presión se percibieron como la capacidad de la persona para mantenerse con más

determinación y enfoque, con confianza en sí misma y con mayor control que sus rivales” (párr.30).

Con respecto a la cita anterior, el secreto de valorar la competencia de resistencia a la presión se basa por la capacidad de autoconfianza y autoseguridad, que pueda tener el colaborador, permitiendo que se enfoque con mayor claridad en sus funciones y, de esta manera, brindar excelentes resultados para la empresa.

Tabla 9

Competencia de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen

Competencias	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Capacidad de trabajar en equipo	12	8	10
Autonomía y proactividad	5	7	3
Relación interpersonal	7	2	7
Flexibilidad y capacidad de adaptación	5	6	7
Resistencia a la presión	7	4	10

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis de habilidades en los puestos gerenciales, administrativos y operativos

3.3.1 Habilidades en los puestos gerenciales

En los puestos gerenciales referida en la habilidad de planear, administrar y priorizar el trabajo, los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas lo consideran importante (Ver tabla 10), estos establecimientos de hospedaje pueden mantener un orden lógico en la ejecución de las labores, como también en el delegar funciones a los puestos operativos, priorizando las necesidades de los hoteles.

Según García (2007), mencionado por Agudelo et al. (2016) establece que: “la planificación y administración de recurso humano es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal” (p. 6). En relación con lo anterior, la planificación y administración son importantes en el área de recursos humanos, debido a que las empresas que logran realizar esto, desarrollan la capacidad de proyectar con claridad las funciones de cada colaborador y, a la vez, administrar de manera eficaz cada meta planteada, llevándolos a cumplir con la demanda laboral.

Por otra parte, los hoteles con categoría de 3, 4 y 5 estrellas, consideran relevante la habilidad de definir escenarios. Soto (2021), afirma que “Los escenarios del trabajo refieren a diferentes configuraciones laborales típicas que pueden darse dentro de un espacio socio productivo” (p.201). Es decir, que los escenarios laborales pueden aportar mayor productividad en cada uno de los funcionarios, generando validez a los hoteles y atracción para los huéspedes, logrando transitar desde la situación actual, hasta la futura, con objetivos claros y el desarrollo de un buen escenario, en periodos establecidos con un buen equipo de trabajo.

De acuerdo con los resultados de los participantes, referidos a la habilidad de trabajo en equipo en los puestos gerenciales, se observa que los hoteles de 4 y 5 estrellas consideran importante el trabajo en equipo, mientras que los hoteles de 3 estrellas no lo valoran como relevante (ver tabla 10).

Asimismo, en los resultados obtenidos por las personas entrevistadas en los hoteles de 4 y 5 estrellas, los colaboradores valoran la habilidad de capacidad de negociación con una diferencia significativa en los hoteles de 3 estrellas, en estos hoteles se considera que los colaboradores deben tener la facilidad de negociar ideas, desde diferentes perspectivas,

haciendo a la vez productivo el personal y logrando cumplir lo esperado, según lo mencionado, la habilidad de negociación se define como:

La negociación es el proceso de resolución de problemas dirigido a resolver un conflicto, en el que las partes intentan encontrar un acuerdo que aceptan voluntariamente. Negociar implica reconocer al otro su capacidad de actuar. Cuando dos partes negocian, cada una de ellas espera obtener algo. (Verá, 2017, p. 21)

Según lo anterior, la negociación es la base para solucionar los problemas, ya sea entre los colaboradores, jefaturas y colaboradores y las jefaturas o con los huéspedes en los establecimientos de hospedaje.

Tabla 10

Habilidades en los puestos gerenciales, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas.

Habilidades	3 estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Capacidad de negociación.	3 (37,5 %)	2 (100 %)	3 (100 %)
Planear, administrar y priorizar trabajo.	5 (62,5 %)	2 (100 %)	3 (100 %)
Definir escenarios.	6 (75 %)	2 (100 %)	2 (67 %)
Trabajo en equipo.	1 (12,5 %)	1 (50 %)	2 (66,6 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Habilidades de los puestos administrativo

Según los resultados presentes en la tabla 11, relacionado con los puestos administrativos, los hoteles de 4 y 5 estrellas valoran como relevante la habilidad de creatividad, mientras que, de los 8 hoteles de 3 estrellas, solamente cuatro de ellos determina como importante la creatividad. Es decir, que los hoteles de 4 y 5 estrellas valoran el generar ideas creativas en la ejecución, que van de acuerdo con sus responsabilidades, contribuyendo con el crecimiento en el hotel. (Ver tabla 11)

Rajadell (2019), afirma lo siguiente:

Cuando un empleado está a gusto en su trabajo, normalmente tiene nuevas ideas, inquietudes y deseos de mejora. Es bueno en transmitir el mensaje de que ser creativo es un compromiso con uno mismo, una responsabilidad con el desarrollo personal, el bienestar y la felicidad que se transmitirá al entorno. (párr. 30)

Con respecto al texto anterior y los hoteles de 4 y 5 estrellas valoran como relevante la creatividad, ya que se pueden enfocar en la satisfacción que tiene cada colaborador en su puesto; por lo que les permitirá generar ideas, analizar y ampliar estrategias que permiten que el hotel siga surgiendo y extendiéndose de forma positiva.

Por otra parte, la habilidad referida a la capacidad de resolución de problemas complejos los establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas lo consideran importante, mientras que para los hoteles de 3 estrellas esta habilidad tiene menos relevancia (Ver tabla 11).

La habilidad de flexibilidad, en los tres hoteles de la categoría de 5 estrellas, no se evidencia que se valore como importante, mientras que en los hoteles de categoría de 3 y 4 estrellas la consideran relevante. Afirmando lo anterior, según la respuesta de los participantes, se observa, que de los ocho hoteles de la categoría 3 estrellas: 3 hoteles enfatizan como importante esta habilidad, mientras que, de los dos hoteles de 4 estrellas, uno valora importante la flexibilidad, temas que se presentan en la dinámica laboral. La siguiente cita afirma:

La flexibilidad interna de recursos humanos incluye la flexibilidad funcional y la flexibilidad numérica interna. En primer lugar, la flexibilidad funcional permite a las empresas ajustarse a los cambios en la demanda de su entorno mediante una reorganización interna de los puestos de trabajo con base en la multifuncionalidad, en el trabajo en equipo y en la participación de los empleados en el diseño y en la organización de su trabajo. (Martínez et al., 2011, p. 45)

Se puede entender, que la flexibilidad en el área de recursos humanos es de dos tipos, la funcional y la numérica. La flexibilidad funcional está relacionada con la flexibilidad de temas; ya que da la apertura de ajustarse a diferentes panoramas que se pueden presentar en el momento de accionar en las actividades y tomar decisiones en lo interno de la organización.

Por otra parte, la habilidad referida de coordinar con otros las tareas, en los establecimientos de 4 estrellas lo consideran importante, causando así, una mejor distribución y coordinación de las funciones, tratando de lograr con éxito las responsabilidades y las metas de la empresa, a diferencia de los hoteles de 3 y 5 estrellas, que no lo determinan como importante

Tabla 11

Habilidades en los puestos administrativos, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas

Habilidades	3 estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Coordinar con otros las tareas.	2 (25 %)	2 (100 %)	1 (33,3 %)
Flexibilidad de temas.	3 (37,5 %)	1 (50 %)	0 (0 %)
Capacidad de resolución de problemas complejos.	3 (37,5 %)	1 (50 %)	3 (100 %)
Creatividad.	4 (50 %)	2 (100 %)	3 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Habilidades en los puestos operativos

De acuerdo con las respuestas reflejadas en la tabla 12, los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, valoran como importante la habilidad de análisis de procesamiento de información; pudiendo permitir a estos hoteles tener variedad de estrategias que da acceso a acumular, cruzar e, incluso, correlacionar datos, y así tener un entendimiento o procesamiento de información.

La habilidad de análisis y procesamiento de información que pueda tener un funcionario en un puesto operativo es esencial para procesar cualquier tipo de información referente al lugar donde trabaja; la capacidad de análisis se entiende como ese razonamiento racional que el trabajador realiza en temas que siempre vayan a beneficiar a la empresa, y genera, de este modo, conclusiones exactas, permitiendo desarrollar habilidades de análisis y procesamiento de información.

Con base en lo expuesto, Ucha (2012), menciona lo siguiente:

El análisis implicará el reconocimiento de los elementos que componen un todo, por tanto, es que se los distingue y observa especialmente a cada uno de ellos para de ese modo poder penetrar efectivamente en sus propiedades y principios básicos y así conocer más de su naturaleza, función, entre otras cuestiones. (párr.1)

Referente a lo anterior, se puede entender que para procesar la información los funcionarios en los puestos operativos necesitan analizar, lo que conlleva a reconocer todo lo que se les pueda presentar, tratando de dividirlo en partes para comprender mejor y, de esa manera, tener buenas bases en la búsqueda de soluciones; esto conlleva a tener mayor conocimiento y dominio en el área de trabajo.

Asimismo, el análisis involucra la totalidad de lo que se desea procesar, codificando información que conlleva tener mayor conocimiento y desarrollar conceptos básicos, permitiendo que la persona se vuelva un experto en su área, y a la vez, fomentando un crecimiento de conocimiento a la empresa.

La habilidad de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, lo valoran como importante los hoteles de 4 estrellas, permitiendo dominio en los resultados y objetivos, sin embargo, los hoteles de 3 y 5 estrellas no determinan tan relevante esta habilidad.

Con respecto a las habilidades referidas al servicio al cliente y pensamientos crítico, que se ven reflejados en la tabla 12, ambas habilidades tienen la misma relevancia para los tres tipos de hoteles.

El servicio al cliente solo en los hoteles de 4 y 5 estrellas lo determinan como relevante, mientras que los hoteles de 3 estrellas no, de igual manera, se ve reflejada con la habilidad de pensamiento crítico; concluyendo que en los hoteles de 4 y 5 estrellas pueden tener una buena interacción con los huéspedes y capacidad de analizar, a diferencia de los hoteles de 3 estrellas que no valoran como importante.

Tabla 12

Habilidades en los puestos operativos, de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas

Habilidades	3 estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Pensamiento crítico.	3 (37,5 %)	1 (50 %)	2 (66,6 %)
Habilidad en servicio al cliente.	3 (37,5 %)	1 (50 %)	2 (66,6 %)
Análisis de datos cuantitativos y cualitativos.	3 (37,5 %)	2 (100 %)	1 (33,3 %)
Análisis y procesamiento de información.	8 (100 %)	2 (100 %)	3 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, administrativos y operativos, según su origen

3.4.1 Habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, según origen

En este apartado, se considerará los resultados que se obtuvo con respecto a las habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, según su origen o lugar de procedencia.

La habilidad referida a la negociación **se** destaca en los extranjeros, nacionales y guanacastecos (ver tabla 13); estas habilidades permiten la apertura de una comunicación clara, con el fin de cumplir las metas planteadas por cada hotel. Manzanal (2020), expresa que: “la negociación se define como el único proceso de elección sustentado en el intercambio con otros, sostienen que es un proceso de comunicación cuya aspiración es lograr un acuerdo entre las partes” (p.25).

Es decir, que la negociación es una de las alternativas necesarias para lograr que ambas partes puedan interactuar y, de esta manera, quedar en acuerdos de lo que cada parte está solicitando, a nivel hotelero, se puede ejemplificar la capacidad de negociación con proveedores, enlace con otros hoteles e, incluso, con los mismos huéspedes, de brindarles el servicio, a cambio de pagar la estadía.

Velásquez y Talavera (2015), afirman lo siguiente:

En el mundo empresarial, la negociación es una competencia que se le exige a todo profesional ya que del buen accionar en este campo depende los resultados que se obtengan en la interacción con otros departamentos de la empresa, así como otros clientes y proveedores. Por tanto, se requiere preparación, resolución y flexibilidad. (p.4)

En relación con lo anterior, se valora la capacidad de los gerentes de realizar negociaciones, permitiendo tener estabilidad económica y dominio en las necesidades que puede tener el hotel, por lo que se puede confirmar que los extranjeros, nacionales y guanacastecos de los puestos gerenciales se desenvuelven muy bien en esta habilidad.

Según la respuesta obtenida, en los puestos gerenciales, las personas nacionales no guanacastecas, y los extranjeros tienen la habilidad de definir escenarios; denotándose a la vez, que los extranjeros tienen una menor habilidad con respecto al trabajo en equipo (ver tabla 13).

Así mismo, los nacionales no guanacastecos y los guanacastecos tienen mayor habilidad de trabajo en equipo con respecto a los extranjeros, mientras que los extranjeros no lo valoran como importante

Melchor y García (2016), mencionado por Gantiva et al, (2019), afirman lo siguiente:

...el trabajo en equipo es considerado como un conjunto de dos o más personas que se reúnen para lograr objetivos en común, estos grupos tiene dos clasificaciones las cuales son formales e informales. Los grupos formales son aquellos que precisan la estructura misma de la empresa, tomando trabajos específicos dedicados a las metas generales de la organización. Por otro lado, los grupos informales no tienen una estructura fija ni se definen por alguna organización en particular. (p.13)

En otras palabras, el trabajo en equipo se determina por la labor de grupos que trabajan en conjunto, donde el principal enfoque es el cumplir los objetivos de la empresa. Según los autores mencionados, afirman que existen dos tipos de grupos, uno de ellos son los formales que se caracterizan por tener funciones específicas en la empresa y los grupos informales no tienen funciones específicas en la empresa, pero la colaboración de ambos grupos en una empresa puede generar un buen trabajo en equipo.

Tabla 13*Habilidades de los colaboradores en puestos gerenciales, según origen*

Habilidades	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Definir escenarios	8	6	7
Capacidad de negociación	4	8	6
Planear, administrar y priorizar trabajo	6	8	6
Trabajo en equipo	4	6	8

Fuente: Elaboración propia.

3.4 .2 Habilidades de los colaboradores en puestos administrativos, según origen

A continuación, se analizará los resultados obtenidos en las habilidades de los colaboradores en los puestos administrativos, según su procedencia, ya sea nacionales no guanacastecos, guanacastecos o extranjeros.

La habilidad referida a la flexibilidad de temas, se considera una característica de las personas de origen extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos, destacándose en los extranjeros (ver tabla 14). Por otro lado, la habilidad de la creatividad es predominante en el trabajador de origen guanacasteco y nacional no guanacasteco, a diferencia de los extranjeros, permitiendo que en los de origen nacional no guanacasteco y guanacastecos, genere nuevas ideas de forma creativa, proporcionando un buen aporte a los hoteles.

Guilera (2020), menciona lo siguiente. Las etapas del proceso creativo consisten en:

- 1) detectar un problema, una necesidad, una insatisfacción una insuficiencia y una molestia.
- 2) a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditándolo, analizándolo o contemplando) y luego
- 3) originar

una idea concepto, noción o esquema para solucionarlo según acciones nuevas no convencionales. Supone estudio y reflexión seguidos de una evaluación y una realización final. (p. 47)

Según lo anterior, la creatividad se desarrolla por procesos. En los puestos administrativos, las personas de origen guanacastecos y nacionales no guanacastecos destacan en esta habilidad, tienen la facilidad de visualizar panoramas, que dan beneficios al hotel y, a la vez, poder ponerlo en acción, cumpliendo con la misión y visión de la empresa, por lo que la creatividad no solamente se enfatiza en la creación de ideas, sino también en la resolución de situaciones, dando como consecuencia la estabilidad y éxito a la empresa.

Con respecto a la habilidad referida a la resolución de problemas complejos, se encontró que, en los puestos administrativos, las personas de origen guanacasteco tienen menor habilidad, a diferencia la persona trabajadora de origen extranjero y de origen nacional no guanacasteco, quienes valoran con importancia la habilidad de resolución de problemas complejos. Por otra parte, los extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos, tienen mayor habilidad de coordinar tareas con otros.

Tabla 14

Habilidades de los colaboradores en puestos administrativos, según origen

Habilidades	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Flexibilidad de los temas	9	7	7
La creatividad	2	5	7
Capacidad de resolución de problemas complejos	6	6	4
Coordinar con otros las tareas	6	5	6

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Habilidades de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen

Según los resultados obtenidos los colaboradores de origen extranjero, guanacastecos y nacionales no guanacastecos, tienen la habilidad de análisis y procesamiento de información; también se observa con respecto a la habilidad de análisis de datos cualitativos y cuantitativos, los de origen extranjeros y nacionales no guanacastecos cuentan con mayor habilidad comparado a los de origen guanacastecos. (Ver tabla 15)

Referente a la habilidad en servicios al cliente; las personas de origen guanacastecos se destacan con esta habilidad, ya que permite la facilidad de interactuar con los huéspedes y estar atentos a las necesidades de ellos, brindando un confort y tranquilidad para los visitantes del hotel.

Puchol (2018), fundamenta lo siguiente: “Otras veces la empresa incluso organiza un servicio de atención al cliente, pero lo deja en manos de personas para poder solucionar los problemas, lo que equivale a esterilizar el sistema” (p.40).

Es decir que muchos hoteles tienden a dar un servicio al cliente con personas con poca experiencia en esta área y puede ocasionar incomodidad en los huéspedes, llevándolos a buscar otras alternativas, donde se sientan a gusto de la atención que se les brinde.

Por otra parte, acorde con los resultados que se observa en la tabla 15, referente a la habilidad de pensamiento crítico destacan las personas del origen extranjero con respecto a las de origen nacional no guanacastecos y guanacastecos.

Tabla 15*Habilidades de los colaboradores en puestos operativos, según origen*

Habilidades	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Análisis y procedimientos de información	13	8	9
Análisis de datos cualitativos cuantitativos	7	5	2
Habilidad en servicio al cliente	7	7	11
Pensamiento crítico	7	3	3

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Análisis de conocimiento en los puestos gerenciales, administrativos y operativos

3.5.1 Conocimientos en los puestos gerenciales

Con respecto al conocimiento de estudio de mercado, según los resultados obtenidos las tres categorías de hoteles (Ver tabla 16); los hoteles que estiman como importante el conocimiento de estudio de mercado, pueden tener un panorama más claro de lo que quieren ofrecer, principalmente, todo lo relacionado con la demanda, proveedores, competencia u oferta, la base de todo estudio de mercado es aportar información de la competencia, identificar segmentos de mercados y tendencias del sector, de aquí la gran importancia de tener conocimiento en esta área.

De acuerdo con esto, Fernández (s.f.) expresa lo siguiente: “El estudio de mercado nos facilita la toma de decisiones empresariales. Nos ayuda a escoger la alternativa más acertadas y

aumenta nuestra probabilidad de éxito” (p. 15). Como se menciona, el estudio de mercado permite investigar diferentes perspectivas que orienta a la toma de decisiones, con la finalidad de brindar los mejores servicios y destacarse con respecto a los demás hoteles.

Otro conocimiento que sobresale como importante en los hoteles con categoría de 3 y 4 estrellas, es la gestión de recursos humanos. De los tres hoteles de 5 estrellas, dos de estos hoteles valoran relevante este conocimiento (ver tabla 16); cabe destacar que la gestión de recursos humanos define los procesos, por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización

Rubió (2016), afirma lo siguiente:

La gestión de los recursos humanos ha de trazar política de planificación del personal que parta de la consideración de las diversas necesidades, motivaciones, expectativas, aptitudes capacidades del personal del que se dispone; y este conocimiento ha de servir para potenciar los mejores resultados de la empresa.
(párr. 2)

Referente al conocimiento relacionado con la elaboración de estrategias, según los resultados obtenidos en los tres hoteles que conforman la categoría de 5 estrellas, valoran como importante este conocimiento, mientras que, de los ocho hoteles de la categoría de 3 estrellas, solo cuatro consideran relevante este conocimiento, asimismo, los dos hoteles de 4 estrellas, un hotel determina como esencial el conocimiento de elaboración de estrategias (Ver tabla 16).

Con respecto al conocimiento sobre estudios de los puestos, en los hoteles de categoría de 4 estrellas, uno de los dos lo considera relevante, sin embargo, en los hoteles de 3 estrellas solo el 12,5 % percibe que los gerentes conozcan sobre el estudio de los puestos, mientras que los hoteles de 5 estrella solo el 33,3 % percibe como necesario este conocimiento, por lo tanto, el hotel de 4 estrellas considera esencial el hecho de conocer y entender todas las funciones que los colaboradores vayan a ejecutar. (Ver tabla 16).

Torres (2014), fundamenta lo siguiente:

El estudio o análisis de los puestos, es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pues entendido en su forma más general que incluye hasta las actividades lúdicas, es aquello a lo que los seres humanos le dedican más tiempo de su vida. (Torres, 2014, párr. 1)

Según el texto, el estudio de puesto se puede entender como el análisis que se hace de todos los departamentos que conforman la empresa, convirtiéndose en algo fundamental y, a la vez, en una necesidad, ya que cada colaborador debe saber todos los detalles de su funcionamiento laboral, con el fin de que sus obligaciones sean realizadas de la mejor manera.

Tabla 16

Conocimientos requeridos en los puestos gerenciales de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas del cantón de Liberia

Conocimientos	3 Estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Estudio de mercado.	6 (75 %)	2 (100 %)	3 (100 %)
Estudios en el puesto.	1 (12.5 %)	1 (50 %)	1 (33,3 %)
Elaboración de estrategias.	4 (50 %)	1 (50 %)	3 (100 %)
Gestión de recursos humanos.	6 (75 %)	2 (100 %)	2 (66.6 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Conocimientos en puestos administrativos

Con respecto, al conocimiento de cálculo financiero, de los puestos gerenciales según los resultados obtenidos en los ocho establecimientos de hospedaje de categoría de 3 estrellas, cinco lo consideran muy importante, así mismo, se observa en la tabla 17 que, de los tres hoteles de 5 estrellas, un hotel valora importante el conocimiento de cálculo financiero, sin embargo, en los hoteles de categoría de 4 estrellas no valoran como importante este conocimiento.

Por otra parte, los hoteles de 4 y 5 estrellas enfatizan en los puestos gerenciales la importancia del conocimiento en los procesos de trabajo, mientras que, de los ocho hoteles de 3 estrellas, cuatro consideran relevante este tipo de conocimiento (ver tabla 17), de acuerdo con lo anterior, se puede entender que los hoteles mencionados comprenden que el conocimiento del proceso de trabajo es esencial, ya que puede permitir un orden lógico de las funciones de cada colaborador.

Soto (2017), afirma lo siguiente:

Es conveniente que, en el proceso de trabajo, se involucre toda la organización, ya que cada miembro debe de (sic) conocer sus funciones individualmente y de esa forma puede aportar información de gran utilidad para el desarrollo del trabajo, por experiencias previas o conocimiento adquirido fuera de la organización. (Soto, 2017, p. 374).

Efectivamente, el proceso de trabajo requiere de pasos, pero lo principal es la incorporación de toda la empresa, para que cada funcionario aporte sus conocimientos, permitiendo desarrollar un buen trabajo a nivel relacionado con los puestos gerenciales.

Referente al conocimiento de la logística, se observa en la tabla 17 que de los ocho hoteles de categoría de 3 estrellas, dos hoteles de esta categoría ven relevante este conocimiento en los puestos gerenciales, mientras que de los dos hoteles de 4 estrellas, un hotel valora importante este conocimiento, asimismo, de los tres hoteles de 4 estrellas, dos de ellos consideran esencial el conocimiento de la logística, pero de los tres hoteles de la categoría de 5

estrellas, dos de ellos develan como importante este conocimiento, sin embargo, en los hoteles de 3 estrellas no destacan como notable este conocimiento. (ver tabla 17).

La logística en una empresa puede permitir una buena coordinación de negociación de aprovisionamiento de materia prima, satisfaciendo las necesidades del hotel y, de esta manera, hacer que la empresa sea una buena competencia para los demás.

De acuerdo con lo dicho, García (2016), afirma que:

La logística se ha convertido en una ventaja competitiva en el entorno actual, repleto de avances tecnológicos, alta competencia y mayor exigencia de parte del cliente, esto obliga a las empresas hacer más eficientes y productivas en los diferentes procesos de la cadena de abastecimiento y así poder competir a nivel local e internacional. (García, 2016, párr.1)

Según lo anterior, la logística permite que las empresas u hoteles tengan los mejores suministros dentro de sus instalaciones, donde también la tecnología es el principal factor de atención en los huéspedes, debido a que esto hace que la demanda sea más grande y, de esta manera, los hospedajes puedan tener los mejores proveedores que satisfaga y acceda de forma exitosa lo que necesite el hotel.

Por otra parte, referente al conocimiento de la organización de recursos humanos y talento, de los 8 hoteles de categoría de 5 estrellas, cuatro consideran importante este conocimiento, a diferencia de las respuestas obtenidas, en los hoteles 4 estrellas, que no lo valoran como relevante, sin embargo, de los tres hoteles que conforman la categoría de 5 estrellas, dos reconocen como importante el conocimiento de la organización de recursos humanos y talento, por lo que los hoteles de 3 y 5 estrellas, determinan como necesario que el hotel tenga una buena organización en recursos humanos y talento, con el fin de que se pueda tener personal capacitado a las funciones de cada puesto. (ver tabla17).

Tabla 17

Conocimientos en los puestos administrativos de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas ubicados en el cantón de Liberia

Conocimientos	3 estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Procesos de trabajo	4 (50 %)	2 (100 %)	3 (100 %)
Logística	2 (25 %)	1 (50 %)	2 (66,6 %)
Cálculo financiero	5 (62,5 %)	0 (0 %)	1 (33,3%)
Organización de recursos humanos y talento.	4 (50 %)	0 (0 %)	1 (33,3 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 Conocimientos en puestos operativos

El conocimiento referido al idioma en los puestos operativos, reflejado en tabla 18, se observa que los establecimientos de los hospedajes de 3,4 y 5 estrellas lo consideran importante; ya que se estima que el dominio de idiomas es fundamental para los hoteles, por los visitantes que provienen de diferentes países, uno de esos idiomas predominante a nivel mundial, es el inglés, permitiendo no solamente una buena comunicación con los huéspedes, sino también para establecer negocios con otras empresas.

Chávez, Zambano, et al. (2017), mencionan lo siguiente:

La enseñanza del inglés en cualquier parte del mundo, en la actualidad, es vista como una necesidad y una urgencia. No importa en qué continente te encuentres o la edad que tengas, el hecho es que para cualquier persona es indispensable tener los respectivos conocimientos de la lengua inglesa". (Chávez, Zambano, et al.,2017, p. 763)

Es decir que el idioma del inglés es una necesidad en todos los aspectos, pero principalmente en los hoteles, donde se afirma que los tipos de hoteles (3, 4 y 5 estrellas), han resaltado la importancia de este conocimiento, ya que es indispensable para la comunicación e interacción con los demás, sin importar las diferencias culturales que tengan las personas, debido a que la finalidad es el poder conectar.

Con respecto al conocimiento de la utilización de la computación, en los puestos operativos, los resultados obtenidos en los hoteles de 4 y 5 estrellas, lo destacan como importante, sin embargo, de los ocho hoteles 3 estrellas, dos hoteles consideran relevante el conocimiento de la ejecución de equipos tecnológico.

Referente al conocimiento en maquinaria, los resultados obtenidos en los hoteles de 4 y 5 estrellas no lo valoran como relevante, a diferencia de los ocho hoteles de 3 estrellas, dos consideran importante el conocimiento en maquinaria. Según afirma Villegas (2018) “conocer la maquinaria, en una empresa, permite tener dominio en datos generales y específicos de la maquinaria la que también se le realizará mantenimiento” (párr. 2).

Es decir que, en toda labor o actividad laboral, debe tener el conocimiento y dominio de cómo utilizar la maquinaria y, de esa manera, sacar adelante las tareas asignadas, permitiendo que el colaborador se haga experto en el mantenimiento y utilidad de dicho recurso.

De acuerdo con los resultados, el conocimiento técnico, los hoteles de 4 estrellas y 5 estrellas lo consideran como importante, pudiendo proporcionar destrezas intelectuales y manuales para ejecutar cada tarea laboral, sin embargo, de los ocho hoteles de la categoría de 3 estrellas, cuatro hoteles de 3 estrellas enfatizan como relevante el conocimiento técnico (ver tabla 18).

Tabla 18

Conocimiento en los puestos operativos de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas ubicados en el cantón de Liberia

Conocimientos	3 Estrellas (8 hoteles)	4 estrellas (2 hoteles)	5 estrellas (3 hoteles)
Idioma	8 (100 %)	2 (100 %)	3 (100 %)
Maquinaria	2 (25 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Conocimientos técnicos	4 (50 %)	2 (100 %)	3 (100 %)
Computación	2 (25 %)	2 (100 %)	2 (66,6 %)

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Conocimiento de los colaboradores en los puestos gerenciales, administrativos y operarios, según su origen

En este apartado, se analizará la importancia de los conocimientos, según el origen de los colaboradores, de los puestos gerenciales, administrativos y operativos, que refieren por medio de los resultados de la entrevista.

3.6.1 Conocimientos de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen

Referente al conocimiento de gestión de recursos humanos, se considera que los colaboradores nacionales no guanacastecos y guanacastecos lo desempeñan mejor, a diferencia de los extranjeros (ver tabla 19). Por lo que los nacionales no guanacastecos y guanacastecos, pueden percibir este conocimiento por realizar acciones proactivas, que ayudan a planificar, administrar e, incluso, gestionar tareas, que favorece a que los hoteles tengan mayor eficiencia.

Ghiglione (2015), expresa que la:

Gestión de los recursos humanos (GRH) se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. En efecto, los modelos de gestión de los Recursos Humanos ponen énfasis e insisten en el carácter sistémico y en la definición de estrategias y políticas y actividades claves con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización (p. 24)

En otras palabras, la gestión de recursos humanos presenta un enfoque sistemático que integra todas las necesidades del hotel, permitiendo tener una buena selección del personal que tenga herramientas necesarias para cada actividad que le corresponda realizar y, de esta manera, cada hotel pueda generar, políticas estrategias claras, que ayude al mejoramiento integral del hotel.

Con respecto al conocimiento de finanzas, se observa en la tabla 19, que los colaboradores de origen extranjero, nacionales no guanacastecos y guanacastecos, cuentan con este conocimiento. Por otra parte, el conocimiento de organización del personal se valora que lo poseen más los colaboradores de origen extranjeros y guanacastecos y menos los colaboradores de origen nacionales no guanacastecos (ver tabla 19).

Boda (2018), explica los beneficios de organizar el personal, de la siguiente manera: “Conjunto de actividades organizada por una empresa, organización o institución para lograr una imagen favorable de credibilidad, confianza y estima tanto de público interno como externo proporcionando el entendimiento mutuo en función de los objetivos empresariales” (p. 74)

Es decir, que los hoteles proporcionan una buena planificación de actividades o rutinas para los colaboradores, donde las tareas de cada funcionario pueden tener un amplio entendimiento, que permita cumplir con los objetivos del hotel, aportando credibilidad, confianza a la empresa como tal y los huéspedes que están de visitantes en el hotel.

Relacionado con el conocimiento de elaboración de estrategias, se observa en la tabla 16, que las personas de origen extranjero son las que presentan mayormente este conocimiento, a diferencia de los colaboradores de origen guanacasteco y nacionales no guanacastecos.

Asimismo, el conocimiento en los estudios de puesto, se denota en más los de origen extranjeros con respecto a los colaboradores de origen nacional no guanacastecos y guanacastecos, sin embargo, referente al conocimiento de estudio de mercado, los colaboradores de origen extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos, se valora que es semejante este tipo de conocimiento; lo que significa que los tres son capaces de realizar la recolección, el análisis de información e identificación de la viabilidad comercial, que beneficie económicamente al hotel (ver tabla 19).

Tabla 19

<i>Conocimiento de los colaboradores en los puestos gerenciales, según su origen</i>			
Conocimientos	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Finanzas	8	8	6
Gestión de recursos humanos	6	9	9
Organización de personal	7	5	8
Elaboración de estrategias	6	4	2
Estudios en el puesto	6	3	4
Estudio de mercado	6	5	5

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2 Conocimientos de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen

El conocimiento referido a la organización de recursos humanos y talentos, según los empleados, es igual para las tres categorías, los de origen extranjero, nacional no guanacastecos y guanacastecos (ver tabla 20).

González (2005), afirma lo siguiente:

El recurso humano es el elemento fundamental para la contratación y la ventaja competitiva, por lo tanto, este se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad en los puestos que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar. (p.2)

Es decir, que los hoteles que tienen conocimiento en el área de recursos humanos pueden gestionar con facilidad el reclutamiento y selección del personal, haciendo que la empresa tenga ventajas competitivas, logrando que el hotel cumpla con las metas planteadas.

Referente al conocimiento en la logística, los extranjeros y nacionales no guanacastecos son mejor valorados que los guanacastecos.

Por otra parte, el conocimiento referente a cálculos financiero, consideran que lo desarrollan de una manera semejante las tres categorías en estudio (ver tabla 20), llevando a cabo un análisis cuantitativo que beneficie la economía y estabilidad del hotel.

Tabla 20

<i>Conocimiento de los colaboradores en los puestos administrativos, según su origen</i>			
Conocimientos	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Cálculos financieros (o afín si se requieren)	6	6	7
Organización de recursos humanos y talentos	10	10	10
Procesos de trabajo	9	9	10
Logística	5	5	4

Fuente: Elaboración propia.

3.6.3 Conocimientos de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen

En lo que se refiere al conocimiento de idioma, los colaboradores de origen extranjero tienen un mejor manejo que los nacionales no guanacastecos y estos, que los guanacastecos, permitiendo tener una comunicación con los huéspedes internacionales y, a la vez, brindando un buen servicio a los clientes. (Ver tabla 21).

Con respecto al conocimiento de la maquinaria utilizada, los de origen guanacasteco y los nacionales no guanacastecos, lo desempeñan mejor, a diferencia de los extranjeros, permitiendo los de origen guanacasteco y nacionales no guanacastecos, tener un dominio en la utilización de las diferentes máquinas, que pueda tener el hotel, entre ellas, la maquinaria de construcción, de jardinería, equipos tecnológicos, entre otras, que hace que en los puestos operativos tengan la facilidad de hacerlas funcionar y maniobrar, con el fin de aportar mayor seguridad y avance para el hotel. Solís et al. (2019), afirman lo siguiente: “Gestión de la maquinaria comienza con la definición de un plan de uso, el cual es realizado por el superintendente de la obra” (párr.1).

Referente a lo anterior, se puede mencionar que en el uso de maquinarias tiene que haber un líder que se caracterice por tener la capacidad de conocer cada proceso del funcionamiento de la máquina, para aportar los resultados esperados, como parte de la rutina de trabajo, que debe cumplir, contribuyendo así ideas, soluciones y el poder guiar a los demás en momentos que sea necesario; por lo que se confirma que los colaboradores operativos de origen guanacastecos y nacionales no guanacastecos, ven importante el conocimiento de la maquinaria utilizada, según el puesto, a diferencia de los colaboradores operativos de origen extranjero, ya que ellos no lo consideran tan relevante (ver tabla 21).

En los conocimientos técnicos relacionados con el trabajo, las personas trabajadoras de los tres orígenes en los puestos operativos (extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos), tienen conocimientos semejantes, de igual manera, los colaboradores operativos de origen extranjero, nacional y guanacasteco valoran como relevante los conocimientos de computación.

Tabla 21

Conocimiento de los colaboradores en los puestos operativos, según su origen

Conocimientos	Extranjeros	Nacionales no guanacastecos	Guanacastecos
Idiomas	12	10	8
Maquinaria utilizada, según el puesto	2	6	10
Conocimientos técnicos Relacionados con el trabajo	9	10	8
Computación (si lo requiere el puesto)	6	8	6

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Análisis de categorías de empleo del establecimiento de 3 a 5 estrellas

En este apartado, se analizará las categorías de empleo (puestos gerenciales, administrativos y operativos) en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, con el fin de valorar la importancia que le dan dichos establecimientos en las etapas de reclutamiento, entrevista, publicación de vacantes, entre otros.

En los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, según los resultados obtenidos, consideran más importante la entrevista, para poder reclutar al personal, en la cual lo pueden ejecutar por medio del análisis de preguntas, que se ajusta al perfil profesional que tenga para el puesto y, de esta manera, determinar si es apto o no. De acuerdo con Delgado et al. (2016): “Las empresas utilizan normalmente la entrevista en aquellos procesos de selección donde aparecen un gran número de candidatos y por lo tanto se lleva a cabo una mecanización del proceso en la entrevista” (p.16).

En otras palabras, la mayoría de las empresas utilizan las entrevistas, en la cual hay muchas maneras de aplicarlas, pero al tener muchos candidatos es necesario emplear preguntas estratégicas durante la entrevista, con el fin de que permita detectar, el mejor oferente para el puesto que se desea contratar.

De acuerdo con la categoría de reclutamiento interno y de recomendación, los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, es menos utilizada, de igual manera, la de publicación de los puestos de vacantes, ni la recepción de currículos.

De la misma manera, se comprende que los hoteles de 3,4 y 5 estrellas, los empleadores consideran poco relevante el trabajo de selección de personas al puesto ni la contratación. En síntesis, parece prevalecer como método en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, la categoría de empleo de entrevista que la de reclutamiento interno, recomendación y ferias de empleo.

3.8 Análisis de relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación

A continuación, se dará a conocer en este apartado, la procedencia geográfica de los funcionarios que laboran en los hoteles de montaña, ciudad y playa; lo que permite tener un panorama más claro de las contrataciones que se dan en la mayoría de los colaboradores en los puestos gerenciales, administradores y operativos.

3.8.1 Procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de los hoteles de montaña

Con respecto a la categoría de empleo de los puestos gerenciales de los hoteles de montaña, valoran importante la contratación de las personas de la provincia de Guanacaste y otras provincias de Costa Rica, más que de personas de procedencia geográfica de los extranjeros (ver tabla 22). Así mismo, con respecto a los hoteles de montaña, no existe una literatura que justifique su definición, pero según el estudio realizado, se considera como un ambiente que contiene muchos espacios atractivos por la

diversidad del campo natural y las actividades que siempre están relacionadas con la naturaleza, por lo tanto, cada colaborador que esté laborando en este tipo de hotel, debe estar siempre en constante conocimiento de la cultura y del ambiente en general.

En lo que corresponde a la contratación de los puestos administrativos de los hoteles de montaña, estiman como importante la contratación en las personas que provienen de la provincia de Guanacaste y de otras provincias de Costa Rica, que a los extranjeros, asimismo, en los puestos operativos de los hoteles de montaña, consideran importante la contratación de las personas que proceden de la provincia de Guanacaste y otras provincias de Costa Rica, que extranjeros.

Tabla 22

Relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de los hoteles de montaña 3 a 5 estrellas en el cantón de Liberia

Procedencia geográfica	Categorías de empleo		
	Puestos Gerenciales	Puestos administrativos	Puestos operativos
Guanacastecos	2	10	30
Nacionales no guanacastecos	2	5	12
Extranjeros (diversos países)	1	2	6

Fuente: Elaboración propia.

3.8.2 Procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de ciudad

Los hoteles de ciudad de 3 a 5 estrellas consideran importante contratar en los puestos administrativos, las personas con procedencia geográfica de las zonas de Guanacaste y otras nacionales no guanacastecos y menos la contratación con las personas extranjeras. Sin embargo, en los puestos gerenciales, estiman importante la contratación a nacionales no guanacastecos, que en los de la provincia de Guanacaste y los extranjeros. (Ver tabla 23)

Por otra parte, en los puestos operativos, consideran relevante la contratación de personas que provienen de la zona de Guanacaste y nacionales no guanacastecos, a diferencia de la contratación con los extranjeros.

En síntesis, según los resultados obtenidos, las personas que se contratan en los hoteles de ciudad, en los puestos administrativos, gerenciales y operativos, deben tener muchas habilidades y conocimientos de la zona, por lo que la mayoría de los funcionarios son guanacastecos y nacionales no guanacastecos, permitiendo que brinden conocimiento de la cultura y del hotel, por lo que la interacción con los huéspedes se convierte más interactiva.

Tabla 23

Relación entre las categorías de empleo y la procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de ciudad 3 a 5 estrellas en el cantón de Liberia

Procedencia geográfica	Categorías de empleo		
	Puestos gerenciales	Puestos administrativos	Puestos operativos
Guanacastecos	2	10	25
Nacionales no guanacastecos	3	10	20
Extranjeros	2	3	2

Fuente: Elaboración propia.

3.8.3 Procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de sol y playa

De acuerdo con los resultados de los encuestados, los hoteles de sol y playa de 3 a 5 estrellas, los empleadores consideran importante la contratación en los puestos gerenciales, de las personas que proceden del extranjero y nacionales no guanacastecos, a diferencia de los guanacastecos que no lo valoran como relevante la contratación de gerentes en este tipo de hoteles de sol y playa (ver tabla 24), pero referente a los puestos administrativos, le dan

importancia a la contratación de las personas que proceden de la zona de Guanacaste y nacionales no guanacastecos que a los extranjeros.

Respecto a los puestos operativos, la mayoría de las contrataciones la realizan con las personas que proceden de la zona de Guanacaste, que a los extranjeros y nacionales no guanacastecos. (Ver tabla 24).

Tabla 24

Relación entre las categorías de empleo y procedencia geográfica de los colaboradores de acuerdo con la ubicación de hoteles de sol y playa de 3 a 5 estrellas en el cantón de Liberia

Procedencia geográfica	Categorías de empleo		
	Puestos gerenciales	Puestos administrativos	Puestos Operativos
Guanacastecos	4	12	Más de 300
Nacionales no guanacastecos	8	15	45
Extranjeros	13	5	10

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Análisis del proceso de selección y reclutamiento de los hoteles de 3 a 5 estrellas en Liberia

3.9.1 Proceso de selección y reclutamiento del personal en las empresas

De acuerdo con los hoteles estudiados (montaña, ciudad y playa), el 77 % se guía con un manual de procesos reclutamiento, mientras que el 23 % indicó que no. Con lo que corresponde a los procesos que realizan las empresas para el reclutamiento, la mayoría lo ejecuta con publicaciones de vacantes, principalmente en lo externo que a lo interno.

Con la estrategia de recepción de currículum, selección de personal acorde con el puesto y contratación, los tres tipos de hoteles (3, 4 y 5 estrellas), casi no utilizan este tipo de reclutamiento, porque se enfatizan más en la entrevista, ya que esta permite ver las potenciales de los candidatos para los puestos requeridos.

3.9.2 Requerimiento de documentos para contratación

En esta etapa de contratación, siempre las empresas estudiadas, solicitan a la persona vacante el currículum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados, entre otros, con el fin de mantener un buen manejo de reclutamiento, y que esa persona logre llegar a cumplir las funciones deseadas de la empresa, por lo que es necesario que, tanto su currículum e historia de vida, mantengan una buena impresión ante los hoteles.

3.9.3 Uso del análisis (estudios, experiencia, diplomas) de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos no aptos para el puesto

El 92 % de las empresas encuestadas, usan el análisis (estudios, experiencia, diplomas) de las hojas de vida, en primer término, como un filtro para eliminar candidatos no aptos para

el puesto, pero solamente el 8 %, no realiza este análisis, que sería el hotel de Liberia, categorizado como un hotel de ciudad de 3 estrellas.

3.9.4 Posesión de una base datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar

En los resultados obtenidos, el 92 % de las empresas afirmaron poseer una base de datos de las hojas de vida de los posibles candidatos, además, añadieron que es fácil de consultar y acuden a ella, cada vez que es requerido, de temporada alta. Un 8 % dijo no tener base de datos. El hotel que no tiene una base de datos es el hotel de ciudad, La Guaria, con una categoría de 3 estrellas.

3.9.5 Formas de reclutamiento más utilizado por la empresa

Las formas más utilizadas en las empresas son la combinación del reclutamiento interno y externo, de acuerdo con esto, los hoteles de 3 estrellas (hotel Boyeros, La Guaria y El Sitio), son los que más utilizan este tipo de reclutamiento.

Consiste en cubrir la vacante con los empleados existente en la institución, es decir se trata de reubicar, lo que da la oportunidad de ascender a los colaboradores y de esta manera gestionar programas de desarrollo personal, planes de profesionalización y motivación del personal lo que es bastante bueno para generar un clima organizacional adecuado dentro de la organización.(Espinoza, Tigse, 2012, p.10)

Es decir, que muchas veces para las empresas se les facilita reubicar y, a la vez, dar oportunidades a los mismos colaboradores que tal vez se han ido desarrollando en conocimiento y experiencia, con el fin de dar un mejor aporte en la empresa, como lo han reflejado los hoteles de 3 estrellas: hotel Boyeros, La Guaria y El Sitio.

3.9.6 Técnicas de reclutamiento interno y externo de personal utiliza la empresa

Las técnicas de reclutamiento interno de personal más utilizadas por los hoteles son los anuncios en carteles institucionales, seguido por convocatorias a través de correo electrónico y base de datos de colaboradores actuales. En menos medida, se usa la voz a voz con los empleados.

Las técnicas de reclutamiento externo de personal por los hoteles son anuncio en sitios web especializados de empleo, recomendación de candidatos por empleados de la empresa, consulta de hojas de vida archivadas de personas que no fueron escogidas y anuncios en páginas web. En menor medida, se utiliza solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales, anuncios de periódicos, contactos con otras empresas y universidades.

Tabla 25

Formas de reclutamiento más utilizadas	Total
Externo	1
Interno	3
Los dos anteriores	9

Fuente: Elaboración propia.

3.9. 7 política formal para cubrir vacantes

De acuerdo con la política formal de cubrir vacantes, la prioridad son colaboradores de la organización sobre los candidatos externos, en la cual, el 85 % de los hoteles, cuenta con una política formal que tiene como prioridad los colaboradores de la organización, sobre los candidatos externos, mientras que un 15 % no cuenta con esta política, estos serían los hoteles de categoría de 4 estrellas (Hilton Garden Inn y el Hotel Casa Conde Beach).

3.9.8 Prioridad a los colaboradores de la organización, sobre los candidatos externos al requerir una vacante

Es muy común que en los hoteles prioricen a los colaboradores de la organización, debido a que, si mantiene a los mismos, la empresa se ahorra todo lo que tiene que ver con la logística y procesos de reclutamiento. Con respecto a los puestos operativos se tiende a dar de la misma manera, pero no todas las posiciones pueden ser cubiertas del mismo modo, por lo tanto, en este caso, el 92 % de los hoteles da prioridad a los colaboradores de la empresa, sobre los candidatos externos, pero solo cuando lo requiera, con el fin de llenar vacantes. Mientras que un 8 % no lo hace de la manera descrita, como el Hilton Garden In, que se caracteriza por ser un hotel de ciudad con categoría 4 estrellas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Las competencias que se destacan en los puestos gerenciales de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas son el idioma y la capacidad para relaciones públicas. En los puestos administrativos las principales competencias que se valora como relevantes son las de compromiso, orientación al cliente y escucha activa, mientras que en los puestos operativos resaltan las competencias de trabajar en equipo, flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Con las competencias en los puestos gerenciales, de acuerdo con el origen, se destaca los nacionales no guanacastecos, con la competencia de resolución de problemas, en los puestos administrativos resaltan nuevamente los nacionales no guanacastecos, con la competencia de compromiso y en los puestos operativos, los extranjeros sobresalen con la competencia de trabajar en equipo.
- Con respecto a las habilidades en los puestos gerenciales, en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, sobresale el planear, administrar, priorizar trabajos y definir escenarios; en lo que corresponde en los puestos administrativos, se destaca la creatividad y en los puestos operativos el análisis y procesamiento de información.

- Relacionado a las habilidades en los puestos gerenciales, según su origen, son los nacionales no guanacastecos los que sobresalen en la habilidad de la capacidad de negociación, planear, administrar y priorizar el trabajo, mientras que en los puestos administrativos sobresalen los extranjeros con la habilidad de flexibilidad de temas, seguido por los nacionales no guanacastecos y guanacastecos, con un alto porcentaje y semejante destacándose en esta habilidad, en los puestos operativos, nuevamente los extranjeros sobresalen en la habilidad de análisis y procedimientos de información, seguido por los guanacastecos.
- Referente a los conocimientos más relevante, para los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en los puestos gerenciales, se destaca el conocimiento en estudio de mercado, elaboración de estrategias y gestión de recursos humanos; por otra parte, el conocimiento en los puestos administrativos sobresale el proceso de trabajo y en los puestos operativos resaltando más el conocimiento en idiomas en todos los establecimientos de hospedaje, seguido por los conocimientos técnicos al puesto.
- Según el origen en los puestos gerenciales, se destacan los nacionales no guanacastecos y guanacastecos en el conocimiento de gestión de recursos humanos, mientras que en los puestos administrativos los extranjeros, nacionales no guanacastecos y guanacastecos resaltan en el conocimiento de organización de recursos humanos y talentos, seguidos por los procesos de trabajo en un alto porcentaje para todos, asimismo en los puestos operativos sobresalen los extranjeros en el conocimiento de idioma y los guanacastecos en la maquinaria utilizada, según su puesto.
- Tomando como referencia los puestos gerenciales en los hoteles de montaña de 3 a 5 estrellas son muy pocos, debido a que un mismo gerente general realiza varias funciones al ser un local pequeño, principalmente en estos hoteles laboran personas locales de la zona y estos puestos en su mayoría son ocupados por guanacastecos y de la zona, en relación con

los hoteles de ciudad, los colaboradores, en su mayoría, son locales también, asimismo, se encuentran nacionales de otras provincias y en los hoteles de sol y playa, en su mayoría, tienen un gran número de colaboradores en los puestos gerenciales, nacionales de otras provincias, en primer lugar, seguido de los extranjeros, que suman un importante número y, por último, los locales de la zona.

- En los puestos operativos en los hoteles de montaña en su mayoría son locales de la zona los que ocupan estos puestos, seguidamente de los nacionales de otras provincias, con respecto a los hoteles de ciudad, igualmente, corresponde a personal de la zona y los hoteles de sol y playa, los puestos operativos también están ocupados por los locales, luego, los nacionales de otras provincias.
- Referente al tema de categoría de empleo la etapa de entrevistas, son las que más utilizan los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, para poder realizar la contratación de personal en los hoteles, sin embargo, en la etapa de la recepción de currículum, selección de personas, según el puesto y la contratación, son las que menos realizan para la selección del personal.

4.2 Recomendaciones

- Con respecto al área de conocimientos (computación y finanzas) en los colaboradores de los puestos operativos, administrativos y gerenciales, se recomienda fortalecer con capacitaciones y asesoramiento, según el puesto que desempeñan, de acuerdo con su área, para que tengan un mejor desempeño laboral y tengan la posibilidad de crecer profesionalmente.
- En las universidades y en los centros educativos donde se brinda la carrera de turismo, se debe de revisar la malla curricular, y las materias que se imparte, tomar en cuenta, si se sale preparado para obtener un puesto administrativo o gerencial, sino ver cómo se podría reforzar este punto.
- Diseñar una metodología que permita comprender los factores estudiados en este proyecto y posibilite profundizar los factores que afectan la empleabilidad en toda la región.
- Obtener la información que permita orientar información dirigida al área de Turismo para llegar a obtener un puesto en el área administrativa o gerencial en los establecimientos de hospedaje.
- En la educación costarricense, enfatizar con mayor fuerza los idiomas, principalmente con el turismo, puesto que este es el punto principal para esta profesión y, más en el sector, debido a que la comunicación e interacción con los turistas es esencial para establecerse en un buen trabajo.

4.3 Referencias

- Agudelo, M.; Alveiro, C.; Saavedra, B.; Ramiro, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competencia organizacional. *Visión de Futuro*.20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Argentina: Editorial, Granica S.A.
- Anger, L. (2016). “Trabajo social”. Recuperado: Blanco, E. (2017). Testimonios de un despojo. Desarrollo turístico en Guanacaste y sus impactos a nivel social y ambiental 1990-2016. *Rev. Ciencias Sociales* 155: 13-25.
- Auerbach, A. (2019). *Flexibilidad: organiza tu trabajo para una vida más inteligente y feliz*. Madrid, España: Editorial, CEDRO.
- Barrett, R. (2016). *La organización impulsada por valores: Liberando el potencial humano para maximizar movimiento y beneficio*. Reino Unido: Editorial, Lulu Publishing.
- Bertrand, R. (2016). *La felicidad en el trabajo y en la vida*. Madrid, España: Editorial, Papeles del Psicólogo
- Blanco, E. (2017). Testimonios de un despojo. Desarrollo turístico en Guanacaste y sus impactos a nivel social y ambiental 1990-2016. *Rev. Ciencias Sociales* 155: 13-25.
- Boda, M. (2018). *Protocolo empresarial*. España: Editorial Paraninfo.
- Brando, F. (2017). “Guanacaste sostiene el turismo nacional”. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/guanacaste-sostiene-el-turismo-nacional> Consultado [04 mayo 2020]. España: Pirámide.

Bruni, P. (2017). “*La satisfacción del cliente*”. España: Editorial THEMA.

Cabrera, R.; Quesada, P. (2017). *La mediación como métodos para la resolución de conflictos*. Madrid: Editorial Dikinsong.

Camí, J.; Martínez, L. (2020). *El Cerebro Ilusionista, la Neurociencia detrás de la Magia*. Editorial, RBA Libros S.A.

Casas, A.; Alcalde, M.; AntFrías del VaI, A.; Andonaegui, A.; Almudena, M.; Jiménez, M.; Franco, A. (2017). *Informe 2017 sobre el estado del sistema educativo: curso 2015 – 2016*. Madrid, España: Secretaría General Técnica.

Cerezal, J. (2014). *Relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo – Israel*. (Tesis de licenciatura). Argentina: Universidad Nacional de UNCUIYO.

Cerrato, K.; Argueta, L.; y Zavala, J. (2016). *Determinantes de la empleabilidad*. Honduras: Editorial, INASP

Chávez, Zambano; Vivas; M.; Saltos.; Dueñas, C. (22 de agosto 2017). La importancia del aprendizaje y conocimiento del idioma inglés en la enseñanza superior. Vol. 3. (núm.22), pp.759-771.

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). (2019). Razonamiento mecánico, memoria de trabajo y velocidad de procesamiento. *Revista Liberabit*.25(1). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272019000100006

Córdoba, M. (2021). *Relaciones públicas y organización de eventos marketing*. Madrid, España: Editorial COPERIGHT.

- Dalziel, M.; Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (2016). *Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2ª ed.). España: Ediciones Deusto.
- Delgado-Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección personal*. (Tesis de licenciatura). Valencia, España: Universidad Miguel Hernández.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España: Editorial ELERNING.
- En el mercado laboral. Recuperado de <file:///C:/Users/Priscila/Downloads/4292-Texto%20del%20art%C3%ADculo-14543-1-10-20170615.pdf>
- Escobar, A.; Rodríguez, M.; López, B.; Ganchozo, B.; Gómez, A.; Ponce, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Lugar: España, Editorial, Área de Innovación y Desarrollo.
- Esparza, A. (2020). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid, España. Editorial. Paraninfo SA.
- Espinoza, R.; Tigse, C. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencia para el personal administrativo*. (Tesis bachillerato). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Fernández, F. (s.f.). *Estudio de mercado: Guía para la elaboración de estudio de mercado*. Lugar: España, Editorial: CREACION Y DESARROLLO DE EMPRESAS.
- Flores, C.; Martínez, R. (2017). *Los 100 errores en el liderazgo*. Madrid, España: ESIC.
- Flores, M. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas*. Recuperado de [https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html#:~:text=El%20conocimiento.&text=Alavi%20y%20Leidner%20\(2003%3A19,no%20%C3%BAtiles%2C%20precisos%20o%20estructurables](https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html#:~:text=El%20conocimiento.&text=Alavi%20y%20Leidner%20(2003%3A19,no%20%C3%BAtiles%2C%20precisos%20o%20estructurables).

- Gantiva, P.; Monroy, F.; Santamaria, L. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. (Tesis de licenciatura). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- García, L. (2016). *Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial Ecoediciones.
- García, P.; Serral, J. (2017). *¡Consíguelo!* Barcelona, España: Editorial: Narcea
- García, S. (2016). *El arte de dirigir personas hoy*. Lugar: España Editorial Libros de Cabecera.
- García, S. (2017). “Análisis de puestos de trabajo y selección del personal”. Recuperado de <http://dspace.umh.es/jspui/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Santa Rosa, Argentina: Universidad Nacional de la Pampa.
- Giraudier, M. (2014). *Habilidades directivas*. Madrid, España.
- Gómez, M. (2012). “La noción de empleabilidad: una mirada desde la perspectiva de las organizaciones”. Recuperado de: [LaNocionDeEmpleabilidad-5527496%20\(1\).pdf](#) [consulta 05 de marzo2020].
- Gómez, A. (2019). “La economía informal y el turismo en Costa Rica: Estudio de caso en Guanacaste”. *Revista Universidad en Diálogo*. (Vol. 9, N.º1, enero-junio 2019). Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo/article/view/11941/16745>

Gómez, A.; Cid, A.; Galán, S. (2020). *Métodos de decisión en la empresa*. Lugar: España, Paraninfo S.A.

https://books.google.co.cr/books?id=aUH8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+del+2020+para+que+sirve+las+toma+de+deciciosnes+en+la+empresas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

González Acebedo, J.; Pérez Aroca, R. (2019). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid, España. Editorial, Paraninfo SA.

González, P.; Mendoza, J. (2014). *Introducción al Turismo*. Lugar: México, Editorial Grupo Patria.

González, Y. (2019). *Fomento del turismo rural comunitario en asentamientos campesinos. Caso CoopeSabalo sostenible R.L. Quepos, Costa Rica*. (Tesis de Maestría). San José: Universidad de Costa Rica.

Grande, E.I.; Abascal, F. (2014). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid, España: ESIC Editorial

Guilera, L. (2020). *Anatomía de la creatividad*. Valencia, Barcelona: Editorial Margen book.

Gutiérrez, C. (2020). *Empleabilidad y autoeficacia profesional en estudiantes de postgrado de una universidad pública*. (Tesis de licenciatura). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú. Decana de América.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15707/Zuta_gd.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.

- James, S. (2015). *“El indeseado desarrollo de Santa Cruz, Guanacaste”*. Recuperado de <https://www.elpais.cr/2015/05/26/el-indeseado-desarrollo-de-santa-cruz-guanacaste/>.Consulta [04 mayo 2020].
- Larraiza, L. (2017). *“Tipos de Hoteles Según su Lugar y Tipo de Alojamiento”*. Recuperado de <https://www.portamenu.com.mx/single-post/2017/07/24/Tipos-de-Hoteles-Seg%C3%BA-su-Lugar-y-Tipo-de-Alojamiento>.Consulta [01 abril 2020].
- Leire, L. (27 de septiembre del 2017). *“Tendencia sobre hotelería y turismo: Tipos de hoteles según la instalación y el lugar donde se encuentran”*. Recuperado de <https://leirelarraiza.com/operativa/tipos-de-hoteles-segun-la-instalacion-y-el-lugar/>
- Lombana y Muñoz. (2017). Formación en competencias Gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 301-313.
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Scielo*. V (09). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012.
- Lurita, M.; Yataco, E. (2018). *Nivel de coordinación viso-manual en niños de 4 años de la institución educativa inicial N.º 23001 de la provincia de Chíncha*. (Tesis maestría). Perú, Universidad Nacional de Huancavelica.
- Manzanal, M.; Chávez, E.; Rivero, A. (2020). Los elementos de la negociación: ¿Cómo intervienen dentro de las etapas? *Revista CEA*. 5(1),25-36.<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/2444/1321>.
- Marín, A. (2019). *Empleabilidad diálogo Social y Capacitación en la Provincia de San Antonio*. Lugar: Chile, Editorial DIMPREN.

- Martín, F. C. & Ramón, J. (2015). Presencia de las cadenas hoteleras españolas en los medios sociales. *CULTURA Revista de Cultura e Turismo*, 9(1), 5-35.
- Martínez, A.; Vela, M.; Pérez, M.; De Luis, P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1). ISSN 1019-6838
- Martínez, M. (2016). *Los establecimientos de Hospedaje*. España: Universidad de Deusto.
- Werther, W.; Keith, D. (2015). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mendives, M. (2018). *Las Inteligencias múltiples y su relación con el rendimiento académico en los estudiantes del segundo grado de secundaria de la Institución Educativa Mariscal Castilla – Colán – 2017*. (Tesis de doctorado). Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejos.
- Millán, O. (2018). *Habilidades Sociales*. España: EDITEX.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2017). *Premios Miguel Hernández 2017*. Madrid, España.
- Molina, A. (2015). “*Empleabilidad: un atributo que marca la diferencia*”. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/empleabilidad-un-atributo-que-marca-la-diferencia/> [consulta 03 marzo 2020].
- Moran, A.; Toner, J. (2017). *Psicología del deporte*. México: Editorial, El Manual Moderno.
- Murguía, M. (2017). *Historia de un compromiso, ideas para construir y desarrollar equipos efectivos*. España, Barcelona: Plataforma Editorial.
- Naranjo, M. (2018). *Escucha activa y empatía*. España: Editorial. Elearning S.A

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2020). *Informe al director General a las Asambleas de la OMPI de 2020*. Lugar: Suiza, Editorial www.Wipo.int/about-wipo/es/office.
- Organización Mundial de Turismo. (s.f.). “*Entender el turismo: Glosario Básico*”. Recuperado <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>. [Consulta 03 de marzo 2020].
- Porras, A.; Fernández, M. (2020). *Propuesta de un plan de mercadeo para el hotel Ocotol en Guanacaste*. (Tesis de maestría). San José: Universidad Costa Rica.
- Puchol, L. (2018). *El libro de las habilidades directivas*. Lugar: México, Editorial Diaz de Santos.
- Pún, M.; Yusely, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. (Tesis de grado). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Raffino L. (2020). “Definición de Habilidades”. Recuperado: <https://concepto.de/habilidad-2/#ixzz6I15bPY87>. Consulta [28 marzo del 2020].
- Rajadell, M. (20190). *Creatividad. Emprendimiento y mejora continua*. Barcelona, España: Editorial REVERTÉ.
- Ramón, J. & Serra, A. (2014). Historia del turismo en Ibiza: Aplicación del Ciclo de Vida del destino Turístico en un destino maduro del Mediterráneo. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 899-913
- Retana, K. (01 de enero del 2019). *Región Chorotega arrastra desafíos en educación universitaria*. *Periódico Mensaje*. Recuperado de: <https://www.periodicomensaje.com/educacion/3278-region-chorotega-arrastra-desafios-en-educacion-universitaria>

- Rivera Alvarado, N.; Morales Valerio, B. (2019). *Formación en competencias genéricas de las personas graduadas 2014-2015 de cuatro carreras de la Universidad Nacional de Costa Rica*. (Tesis licenciatura). Heredia: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Rivera, W. (2018). *Un estudio fenomenográfico sobre estrategias didácticas en docentes y habilidades metacognitivas en estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Costa Rica*. (Tesis doctoral). México: Universidad de Baja California.
- Rivera, M. y González, M. (2015). “*Fuentes de información*”. Recuperado de: LECT132.pdf (uaeh.edu.mx)
- Rodríguez. A (2019). “*¿Dónde se ubicarán los 7.000 empleos que prometió el Gobierno para Guanacaste?*”. Recuperado de <https://vozdeguanacaste.com/7-000-empleos-prometidos-por-el-gobierno-se-queedaran-en-papagayo-el-proyecto-que-lleva-decadas-de-promesas-sin-frutos/>[consulta 03 marzo 2020].
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos, dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial, Octaedros, S.L.
- Sánchez, P. (2016). MF1043.*Recepción y atención al cliente en alojamientos propios de entornos rurales y/o naturales*. Antequera, España: Ic editorial.
- Santos Guerrero. M. (2017). *Habilidades para la vida, aprender hacer y aprender a convivir en la escuela*. Recuperado, <https://books.google.co.cr/books?id=inbHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libros+de+que+son+las++habilidades++2017&hl=es->

- Secretario General de la OCDE. (2020). *Panorama de la administración pública América Latina y el Caribe*. Lugar: Chile, Editorial BID.
- Soto, M. (2017). *Planificación, organización y control de eventos*. España: ELEARNING.
- Torres, J. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramientas para la gestión del talento humano*. Barranquilla, Colombia: Editorial. Universidad del Norte.
- Ucha, F. (2012, abril). *Definición de analizar*. *Definición ABC*. URL: <https://www.definicionabc.com/general/analizar.php>
- Ulloa, R. (2020). *Propuesta de modelo de flexibilidad laboral para la gerencia de personas en metro de Santiago*. (Tesis de máster). Santiago: Universidad de Chile.
- Valderrama, D. (2019). *Habilidades blandas, para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde en Madrid*. (Tesis maestría). Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Verá, J. (2017). *Negociar como satisfacer a ambas partes*. Madrid, España; Editorial ESIC.
- Villegas, S. (2018). *Siembra y trasplantes de cultivo hortícolas y flor cortada*. Málaga, España: Editorial ic editorial.

Anexo 1

Encuesta factores de empleabilidad

Buen día, somos estudiantes de la Universidad Nacional de la Sede Regional Chorotega. Estamos realizando un trabajo final de graduación de la Licenciatura en negocios turísticos bilingüe.

Se tiene como objetivo analizar los factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica.

Les agradeceríamos mucho que contribuyeran con la investigación, contestando las siguientes preguntas.

1. Nombre del hotel

2. Categorías de estrellas.

- 3 estrellas
- 4 estrellas
- 5 estrellas

3. Tipo de hotel.

- Ciudad
- Montaña
- Sol y playa

4. ¿En los puestos gerenciales, cuáles son los conocimientos que se solicita en el hotel que usted represente?

- Finanzas
- Gestión de recursos humanos
- Organización de personal
- Elaboración de estrategias
- Estudios en el puesto
- Estudios de mercado
- Otros _____

5. ¿En los puestos gerenciales, cuáles son las habilidades que se solicita en el hotel que usted represente?

- Definir escenarios
- Capacidad de negociación
- Planear, administrar y priorizar trabajos
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Otros _____

6. ¿En los puestos gerenciales, cuáles son las competencias que se solicita en el hotel que usted represente?

- Liderazgo
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Capacidad para las relaciones publicas
- Idiomas
- Otros _____

7. ¿En los puestos administrativos, cuáles son los conocimientos que se solicita en el hotel que usted represente?

- Cálculo financiero (o afín, si se requiere)
- Organización de recursos humanos y talento
- Procesos de trabajo
- Logística
- Otros _____

8. ¿En los puestos administrativos, cuáles son las habilidades que se solicita en el hotel que usted represente?

- Flexibilidad de los temas
- Creatividad
- Capacidad de resolución de problemas complejos
- Coordinar con otros las tareas
- Otros _____

9. ¿En los puestos administrativos, cuáles son las competencias que se solicita en el hotel que usted represente?

- Compromiso
- Autocontrol
- Orientación al cliente
- Escucha activa
- Otros _____

10. ¿En los puestos operativos, cuáles son los conocimientos que se solicita en el hotel que usted represente?

- Inglés (si lo requiere el puesto)
- Instrumento utilizado, según el puesto
- Conocimientos técnicos relacionados con el trabajo
- Computadora (si lo requiere el puesto)
- Otros _____

11. ¿En los puestos operativos, cuáles son las habilidades que se solicita en el hotel que usted represente?

- Análisis y procesamiento de información
- Análisis de datos cuantitativos y cualitativos
- Habilidad en servicio al cliente
- Pensamiento crítico
- Otros _____

12. ¿En los puestos operativos, cuáles son las competencias que se solicita en el hotel que usted represente?

- Capacidad de trabajar en equipo
- Autonomía y proactividad
- Relación interpersonal
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Resistencia a la presión
- Otros _____

13. ¿En los puestos operativos, cuál es el origen que tienen los colaboradores?

- Guanacaste
- Nacionales (otras provincias)
- Extranjeros

14. ¿En los puestos administrativos, cuál es el origen que tienen los colaboradores?

- Guanacaste
- Nacionales (otras provincias)
- Extranjeros

15. ¿En los puestos administrativos, cuál es el origen que tienen los colaboradores?

- Guanacaste
- Nacionales (otras provincias)
- Extranjeros

16. ¿cuál es el número de colaboradores en los puestos gerenciales, de acuerdo con su origen? Por favor especificar las cantidades respectivas, de acuerdo con el puesto mencionado, en tiempos previo al Covid-19.

	1 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	13 a 15	16 a 19
Guanacaste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacional(otras provincias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿cuál es el número de colaboradores en los puestos administrativos, de acuerdo con su origen? Por favor especificar las cantidades respectivas de acuerdo con el puesto mencionado, en tiempos previo al Covid-19.

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35
Guanacaste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacional(otras preguntas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Cuál es el número de colaboradores en los puestos operativos, de acuerdo con su origen? Por favor especificar las cantidades respectivas de acuerdo con el puesto mencionado, en tiempos previo al Covid-19.

	10 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 50	51 a 70	71 a 100	101 a 150	151 a 200
Guanacaste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacional(otras provincias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Existen diferencias de competencias entre extranjeros, nacionales y guanacastecos?

- Sí
- No

20. ¿Marque las competencias con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos gerenciales?

	Liderazgo	Resolución de problemas	Toma de decisiones	Capacidad para las relaciones publicas	Idiomas
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿Marque las habilidades con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos gerenciales?

	Definir escenarios	Capacidad de negociación	Planear, Administrar y priorizar trabajo	Orientación al cliente	Trabajo en equipo
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ¿Marque los conocimientos con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos gerenciales?

	Finanzas	Gestión de recursos humanos	Organización de personal	Elaboración de estrategias	Estudios en el puesto	Estudio de mercado
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. ¿Marque las competencias con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos administrativos?

	Compromiso	Autocontrol	Orientación al cliente	Escucha activa
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales (otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. ¿Marque las habilidades con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos administrativos?

	Flexibilidad de los temas	La creatividad	Capacidad de resolución de problemas complejos	Coordinar con otros las tareas
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales (otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. ¿Marque los conocimientos con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos administrativos?

	Cálculos financieros(o afin si se requieren)	Organización de recursos humanos y talentos	Procesos de trabajo	Logística
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. ¿Marque las competencias con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos operativos?

	Capacidad de trabajar en equipo	Autonomía y pro actividad	Relación interpersonal	Flexibilidad y capacidad de adaptacion	Resistencia a la presión
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿Marque las habilidades con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos operativos?

	Análisis y procedimientos de información	Análisis de datos Cualitativos y cuantitativos	Habilidad en servicio al cliente	Pensamiento critico
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. ¿Marque los conocimientos con que cuentan los extranjeros, nacionales y guanacastecos en los puestos operativos?

	Idiomas	Maquinaria utilizada, según el puesto	Conocimientos técnicos relacionados con el trabajo	Computación(si lo requiere el puesto)
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionales(otras provincias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guanacastecos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ¿Realiza la empresa el proceso de selección personal?

- Sí
- No

30. ¿La empresa cuenta con un manual de procesos reclutamientos?

- Sí
- No

31. ¿Cuál es el proceso que realizan para el reclutamiento?

32. ¿Para ejecutar la solicitud de vacantes, la empresa se basa en el perfil del puesto?

- Sí
- No

33. ¿La empresa exige documentos como currículum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados entre otros?

- Sí
- No

34. ¿Usa el análisis (estudios, experiencias, diplomas) de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos no aptos para el puesto?

- Sí
- No

35. ¿La empresa posee una base datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar?

- Sí
- No

36. ¿Cuál es el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa?

- Interno (personal que se encuentra en la empresa)
- Externo (personal que se encuentra fuera de la empresa)
- Las dos anteriores
- Otros_____

37. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de reclutamiento interno de personal utiliza la empresa?

- Anuncios en cartelera institucionales
- Base de datos de los colaboradores actuales
- Voz a voz con empleados
- Convocatoria a través de correo electrónico
- Otros_____

38. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de reclutamiento externo de personal utiliza la empresa?

- Consulta de hojas de vida archivos de personas que no fueron escogidas
- Recomendación de candidatos por los empleados de las empresas
- Contactos con universidades
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado
- Viajes de reclutamiento a otras ciudades
- Anuncios en periódicos para publicar ofertas de empleo
- Solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales
- Anuncio en la página web de la empresa
- Anuncio en sitios web especializados de empleo
- Otros _____

39. ¿La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes? ¿Tienen prioridad los colaboradores de la organización ante los candidatos externos?

- Sí
- No

40. ¿La empresa prioriza los colaboradores de la organización, sobre los candidatos externos cuando requiere llenar una vacante?

- Sí
- No

Anexo 2

Tablas obtenidas en la aplicación del cuestionario

Tabla 8

Competencias en los puestos gerenciales

Hotel	Categoría	Lide- razgo	Resolución de problemas	Toma de decisio- nes	Capacidad relaciones públicas	Idiomas
Hotel Las Espuelas	3 estrellas	X	X	X	x	X
Buena Vista Lodge	3 estrellas		X		x	X
Hotel Boyeros	3 estrellas		X			X
La Guaria	3 estrellas				x	X
El Sitio	3 estrellas	X	X			X
Hacienda Guachipelín	3 estrellas	X			x	X
Borinquen Mountain Resort & Spa	5 estrellas		X			X
Hilton Garden Inn	4 estrellas		X	X		X
Rincón del Llano	3 estrellas	X	X		x	X
PlanetHollywood	5 estrellas		X		x	X
Casa Conde Beach	4 estrellas			X	x	X
FourSeason	5 estrellas					X
Hotel Liberia	3 estrellas	X		X	x	X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Origen de los colaboradores en los puestos gerenciales

Competencias	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Liderazgo	7	8	5
Resolución de problemas	9	10	8
Toma de decisiones	5	7	3
Capacidad para las relaciones publicas	6	4	8
Idiomas	8	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10*Competencias en los puestos administrativos*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Escu- cha activa	Orientación al cliente	Autocon- trol	Compromi- so
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas		X		x
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas	x			x
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas	x			x
La Guaria	Ciudad	3 estrellas			x	
El Sitio	Ciudad	3 estrellas	x	X		x
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas		X		x
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas		X		
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas	x	X		x
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas	x	X		x
PlanetHollewood	Sol y Playa	5 estrellas	x	X	x	x
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	x		x	x
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas	x	X	x	x
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	X			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Competencias en los puestos administrativos

Competencias	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Compromiso	10	11	9
Autocontrol	4	5	5
Orientación al cliente	8	8	10
Escucha activa	9	3	6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12*Competencias en los puestos operativos*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Capacidad de trabajo en equipo	Autonomía y productividad	Relaciones interpersonales	Flexibilidad y capacidad de adaptación	Resistencia a la presión
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	X				
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas	X	x	x	x	x
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas	X			x	X
La Guaria	Ciudad	3 estrellas	X				
El Sitio	Ciudad	3 estrellas	X				
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas	X		x	x	
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas	X				
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas	X	x			X
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas	X		x		X
PlanetHollewood	Sol y Playa	5 estrellas	X	x	x	x	X
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	X		x		X
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas		x	x		X
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	X	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13*Competencias – Origen de los colaboradores -Puestos Operativos*

Competencias	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Capacidad de trabajar en equipo	12	8	10
Autonomía y proactividad	5	7	3
Relación interpersonal	7	2	7
Flexibilidad y capacidad de adaptación	5	6	7
Resistencia a la presión	7	4	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14***Puestos Gerenciales – Habilidades***

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Definiciones	Capacidad de negociación	Planear, administrar y priorizar trabajo	Orientación al cliente	Trabajo en equipo
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	X				
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas	X	x	X		
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas					x
La Guaria	Ciudad	3 estrellas	X	x		x	
El Sitio	Ciudad	3 estrellas		x			
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas	X	x	X		
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas		x			x
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas	X	x	X		
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas	X		X		
PlanetHollywood	Sol y Playa	5 estrellas	X	x	X	x	
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	X		X		x
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas		x	X	x	X
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	X				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15*Origen de los colaboradores en los puestos gerenciales*

Habilidades	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Definir escenarios	8	6	7
Capacidad de negociación	4	8	6
Planear, Administrar y priorizar trabajo	6	8	6
Orientación al cliente	3	5	6
Trabajo en equipo	4	6	8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16*Puestos administrativos- Habilidades*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Fle- xibi- lidad de te- mas	Creati- vidad	Capacidad de resolución de problemas complejos	Coordi- nar de con otras las tareas
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	X			
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas	x	x		
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas	x		x	
Guaria	Ciudad	3 estrellas			x	
El Sitio	Ciudad	3 estrellas	x			
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas		x		x
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas		x		
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas		x	x	x
Rincón del llano	Ciudad	3 estrellas	x	x		
PlanetHollewood	Sol y Playa	5 estrellas		x	x	
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	x	x		x
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas		x	x	x
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17*Origen de los colaboradores en los puestos administrativos*

Habilidades	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Flexibilidad de los temas	9	7	7
La creatividad	2	5	7
Capacidad de resolución de problemas complejos	6	6	4
Coordinar con otros las tareas	6	5	6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18*Habilidades en los puestos operativos*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Análisis y procedimientos de información	Análisis de datos Cualitativos y cuantitativos	Habilidad en servicio al cliente	Pensamiento crítico
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	x			
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas	x	x		x
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas	x	x	x	
Guaria	Ciudad	3 estrellas	x			
El Sitio	Ciudad	3 estrellas	x		x	x
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas	x		x	x
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas	x			
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas	x	x		
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas	x	x		
PlanetHollewood	Sol y Playa	5 estrellas	x	x	x	X
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	x	x	x	X
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas	x		x	X
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	x			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Habilidades en los puestos administrativos

Habilidades	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Análisis y procedimientos de información	13	8	9
Análisis de datos Cualitativos y cuantitativos	7	5	2
Habilidad en servicio al cliente	7	7	11
Pensamiento crítico	7	3	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20*Conocimientos en los puestos gerenciales*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Fi- nan- zas	Gestión de recur- sos huma- nos	Organi- zación de perso- nal	Elabora- ción de estrategias	Estudios en el puesto	Estudio mercado	de
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	X						
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas		x	x				x
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas							x
Guaria	Ciudad	3 estrellas		x	x	x	x		x
El Sitio	Ciudad	3 estrellas		x					
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas	X	x		x			
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas	X				x		
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas	X	x					x
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas		x		x			
PlanetHollewood	Sol y Playa	5 estrellas	X	x					
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	X	x	x				
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas	X	x	x				x
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	X	x	x	x	x		x

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21*Conocimientos en los puestos gerenciales*

Conocimientos	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Finanzas	8	8	6
Gestión de recursos humanos	6	9	9
Organización de personal	7	5	8
Elaboración de estrategias	6	4	2
Estudios en el puesto	6	3	4
Estudio de mercado	6	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22*Conocimientos en los puestos administrativos*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Cálculos financieros (o afín si se requieren)	Organización de recursos humanos y talentos	Procesos de trabajo	Logística
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	x			
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas		X	x	
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas	x	X	x	x
Guaria	Ciudad	3 estrellas	x	X		
El Sitio	Ciudad	3 estrellas	x	X	x	
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas			x	
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas			x	x
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas			x	
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas				x
PlanetHollywood	Sol y Playa	5 estrellas	x	X		x
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas			x	x
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas			x	
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	x			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23

Conocimientos – Origen de los colaboradores – Puestos Administrativos

Conocimientos	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos
Cálculos financieros (o afín si se requieren)	6	6	7
Organización de recursos humanos y talentos	10	10	10
Procesos de trabajo	9	9	10
Logística	5	5	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24*Puestos operativos – Conocimientos*

Hotel	Tipo de hotel	Categoría	Idiomas	Maquinaria utilizada, según el puesto	Conocimientos técnicos relaciones al puesto	Computación (si lo requiere el puesto)
Hotel Las Espuelas	Ciudad	3 estrellas	X			
Buena Vista Lodge	Montaña	3 estrellas	X		X	x
Hotel Boyeros	Ciudad	3 estrellas		X		
Guaria	Ciudad	3 estrellas	X			
El Sitio	Ciudad	3 estrellas	X	X	x	
Hacienda Guachipelín	Montaña	3 estrellas	X		x	x
Borinquen Mountain Resort & Spa	Montaña	5 estrellas	X		x	x
Hilton Garden Inn	Ciudad	4 estrellas	X		x	x
Rincón del Llano	Ciudad	3 estrellas	X		x	
PlanetHollywood	Sol y Playa	5 estrellas	X		x	
Casa Conde Beach	Montaña	4 estrellas	X		x	x
FourSeason	Sol y Playa	5 estrellas	X		x	x
Hotel Liberia	Ciudad	3 estrellas	X			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25*Conocimientos – Origen de los colaboradores – Puestos Operativos*

Conocimientos	Extranjeros	Nacionales	Guanacastecos	Conocimientos
Idiomas	12	10	8	
Maquinaria utilizada, según el puesto	2	6	10	
Conocimientos técnicos Relacionados con el trabajo	9	10	8	
Computación (si lo requiere el puesto)	6	8	6	

Fuente: Elaboración propia.