

Importance of staff recruiting and selection in the hotel industry: A case study of Villavicencio, Colombia

Dagoberto Torres-Flórez 

Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.

Juan Sebastián Velásquez-Díaz 

Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.

José William Hernández-González 

Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.

Resumen

Objetivo: Analizar las prácticas de reclutamiento y selección que se dan en los hoteles Pymes de la ciudad de Villavicencio. **Método:** Estudio descriptivo, en el cual se tomó como muestra para el análisis los hoteles pymes afiliados en su mayoría a COTELCO. Se utilizó como instrumento un cuestionario "sección reclutamiento y selección de personal" del grupo de investigación GYDO Mp02 perteneciente a la Universidad de los Llanos. **Resultados:** Se encontró que el reclutamiento externo es el más destacado y la técnica de convocatoria más frecuente es la comunicación voz y a voz; en la selección del personal se destaca la entrevista, siendo las competencias y la experiencia aquellos factores clave en la toma de decisiones.

Discusiones: si se relaciona el tamaño de los hoteles con su capacidad económica, se evidencia un esfuerzo importante para el cumplimiento de los objetivos. **Conclusiones:** Los hoteles pymes de la ciudad tiene una tendencia marcada a no brindarle la importancia que requiere el proceso de reclutamiento, la informalidad y la falta de recursos destinados a la correcta ejecución del reclutamiento pone en evidencia varias situaciones que impiden que dichos hoteles logren atraer a los candidatos adecuados para los diferentes cargos.

Palabras clave: Cadenas hoteleras, competencias gerenciales, gestión humana, Pymes.

Clasificación JEL: J21, M12, M51, M54, M55

Abstract

Aim: This study analyzed the recruitment and selection practices in small- and medium-sized (SME) hotels in the city of Villavicencio. **Method:** This was descriptive study wherein affiliated SMEs, mostly COTELCO, were taken as sample for analysis. A "staff recruitment and selection" questionnaire was used as an instrument, which was created by the GYDO Mp02 research group from Universidad de los Llanos. **Results:** The study results revealed that external recruitment is predominant aspect and voice communication is the most frequent technique used to inform about job searches. In the staff selection, interviews stand out, and skills and experience are the key factors in decision-making. **Discussions:** This study also examined whether the size of the hotels is related to their economic capacities, and vital efforts to meet their goals was evidenced.

Conclusions: This study concluded that the city's SME hotels have a clear tendency of not giving the necessary importance to the recruitment process, and informality and lack of resources for the proper execution of the recruitment process evidenced several situations that prevent such hotels from attracting candidates suitable for different positions.

Keywords: Hotel chains, management skills, human management, SMEs.

JEL Classification Code: J21, M12, M51, M54, M55

Autor de Correspondencia

dtorres@unillanos.edu.co

Recibido: 10-12-2019
Aceptado: 21-04-2020

OPEN  ACCESS



Copyright © 2020
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (APA):

Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. y Hernández-González, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>

Introducción

Las pymes tienen una característica particular que las identifica y es la informalidad en la mayoría de los procesos que desarrollan en el área de gestión humana (Duque, Leguizamón y Herrera, 2010); es evidente que el talento humano es un factor clave en el desempeño de las operaciones del negocio (Rodríguez & Rosenstiehl, 2018), sin embargo, muchas de las empresas no cuentan con una estructura y capacidad de recursos limitada que les permita desarrollar e implementar dichos procesos de una manera formal, sumada a la necesidad de comprensión sobre la gestión estratégica de personas como aporte al desarrollo de cada una de las prácticas de talento humano (Trindade da Silva et al, 2015), por ello se presenta que los encargados de estas actividades resultan siendo personas ajenas o con poca experiencia en el tema, que duran poco tiempo y no logran hacer su trabajo eficientemente, es por estas razones que realizar un análisis de dichos procesos, se convierte en un elemento positivo que ayuda en el diagnóstico del sector hotelero de la ciudad, el cual permite identificar los aspectos positivos y negativos, y con base en estos generar estrategias que contribuyan a la mejora de estos procesos.

Bajo este contexto, el sector hotelero en Villavicencio cuenta con un elemento favorable para su buen funcionamiento y por ende buena demanda, y es que por su ubicación geográfica y zonas turísticas al interior de la ciudad y en el perímetro rural de la misma, además de su cercanía con Bogotá, benefician en gran manera al sector hotelero y turístico. Sin embargo, a pesar de que este sector en el país está generando mayor competitividad para las grandes cadenas hoteleras, las pymes no se han visto beneficiada en la misma escala. Estas últimas se convierte en un sector, donde el servicio al cliente es una dimensión clave y de ventaja competitiva para el crecimiento y consolidación empresarial; por eso, es vital contar con personas idóneas en los cargos para el desarrollo de funciones, lo cual será garantizado con una gestión responsable del recurso humano, cuyos perfiles de colaboradores logren enriquecer a la política institucional y a la satisfacción del cliente objetivo de la entidad (Vergel, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, a través de este estudio se buscó analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en los hoteles de la ciudad de Villavicencio, identificando sus elementos y describiendo sus características, para así lograr reconocer cuales eran los factores que influyen en la toma de decisiones finales y a partir de ellos realizar un análisis estadístico que generó unas conclusiones y unas recomendaciones pertinentes que permitieron crear soluciones o mejoras a los procesos objeto de estudio.

Este pertenece al proyecto del grupo de investigación Gestión y Desarrollo Organizacional GYDO de la Universidad de los Llanos, en el cual se analizó los procesos de gestión humana en los hoteles pymes de Villavicencio, para lo que fue necesario estudiar la problemática que presentan al momento de llevarlos a

cabo, reuniendo en la fundamentación teórico autores que con sus aportaciones a temas relacionados con el reclutamiento y la selección de personal han beneficiado a la mejora de dichos procesos.

En este documento se presentan unos elementos teóricos que fundamentaron la investigación relacionada con la práctica reclutamiento y selección, luego se resume la metodología que se utilizó para el desarrollo del estudio, se comparten los resultados, discutiendo los mismos y aportando una serie de conclusiones.

Fundamentación teórica

La gestión del recurso humano favorece a las personas que forma parte de las organizaciones, se conviertan en un apoyo constante en el cumplimiento de objetivos organizacionales (Reyes, 2015) y en la consecución de metas y objetivos trazados en periodos de tiempo determinados y factibles de medición (Bontis, Janosevic & Dzenopoljac, 2015); para esto, debe existir el compromiso de realizar de forma ética, efectiva y segura, cada uno de los procesos que integran la gestión del talento humano, el cual debe estar reflejado, en el cumplimiento de los objetivos individuales y grupales planteados por la organización.

Estos procesos se convierten en áreas sensibles y de prioridad en las organizaciones hoteleras, pues es el talento humano el eje central y significativo, en cuanto a la perdurabilidad, reconocimiento y rentabilidad económica de este tipo de instituciones (Flores, 2020). A su vez, es responsabilidad de la gestión humana brindar todas las herramientas necesarias para obtener el personal idóneo y posteriormente potencializarlo, con el fin de conseguir los objetivos propuestos en la política de calidad de la entidad, lo que convierte a este recurso humano en el principal socio estratégico de la organización y el vocero de los empleados. Del mismo modo, se dice que es un socio estratégico porque maneja una relación directa y estrecha con otros procesos de la empresa y otros elementos de la gestión exitosa, como lo son: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

A partir del momento en que se reconoce la importancia del capital humano en el cumplimiento de las estrategias y los objetivos éste empieza a desempeñar un papel vital dentro de la organización así como también el área que lo dirige ya que es la encargada de gestionarlo. Para autores como D' Meza, Zaldívar y Martín (2016), el recurso humano calificado, entrenado, medido y sectorizado frente a sus capacidades y actitudes, logra un patrón de confianza y engranaje, que determina el óptimo funcionamiento de una serie de acciones en favor de las necesidades del clientes y expectativas del contexto que emerge del mismo (Estrada, Morgan y Cuamea, 2014). Para conseguir lo anterior, se hace necesario garantizar un proceso efectivo de reclutamiento y selección del recurso humano (Monsalve y Hernández, 2015), que sea capaz de medir e identificar los mejores perfiles, enfocando su esfuerzo en aspectos claves como la formación académica, la experiencia laboral, comportamientos y conductas (Ibarra, González y Demuner,

2017), que generen sinergias de trabajo efectivas y cohesión de ideas en favor de la unidad de trabajo definida en la convocatoria.

Este proceso de reclutamiento y selección es la base del éxito en los negocios, pues las estrategias empresariales son diseñadas y desarrolladas por las personas y son estas mismas las responsables de determinar el alcance de estas destrezas, el contexto de desarrollo y el enfoque de consolidación, que tendrán en un periodo de tiempo determinado. Así, [Narvárez, Hernández y Henríquez \(2013\)](#) establecen que todos los ámbitos y panoramas empresariales, deben estar en capacidad de reconocer y reclutar el mejor capital humano disponible y lograr un engranaje efectivo con la idea de negocio y la calidad de vida del trabajador y su entorno familiar y social. Por esto, sin las personas idóneas difícilmente se puede direccionar una empresa al cumplimiento de sus objetivos y su misión, se convierte esta práctica en relevante como lo menciona [Corral \(2007\)](#) que cada persona involucrada, desde el reclutador, el seleccionador, el administrador, y el gerente asuman correctamente sus roles para elegir a esa persona que le aportará valor a la organización.

De esta forma, el proceso cumplirá su objetivo de lograr mayor eficiencia y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, los cuales se enfocan y establecen en seis procesos, análisis de necesidades de selección, reclutamiento, entrevista, valoración final de candidatos, realización de la oferta, plan de acogida e integración que permitan al responsable identificar y corregir posibles situaciones que se presenten; para esto, la persona seleccionada debe contar con un perfil que encierre componentes actitudinales, habilidades y destrezas que se requieren para el desarrollo de la tarea ([Bastidas y Bolaños, 2013](#)); sin embargo, al no conseguir todos los aspectos mencionados en la persona, se debe establecer en prioridad de ideas, cuáles de estas mismas, pueden ser objeto de alcance a lo largo del desempeño laboral y cuales son determinantes para la imparcialidad de contratación ([Abdel y Romo, 2004](#)), siempre y cuando no interrumpa o desfavorezca las funciones establecidas en el ámbito de negociación.

En este sentido, el **reclutamiento** puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad de candidatos con potencial para cubrir una vacante. Toda acción de reclutamiento lleva implícita una relación social; hay una interacción entre dos partes, el reclutador (empresa) y el recludado (trabajador potencial), que mediante una previa información brindada por la empresa al trabajador potencial conlleva a la comunicación entre las partes llevando a cabo la interacción social ([Morell & Brunet, 1999](#)). Actualmente, es muy importante atacar fuertemente en el proceso de reclutamiento de candidatos, se necesita ser agresivos al momento de atraer a los futuros empleados ([Dessler, 2000](#)), pues la demanda laboral es cada vez mayor y los mejores candidatos tienden a aplicar en las ofertas que más le llamen la atención, el objetivo del reclutador no debe ser solamente hacer la oferta mediante las diferentes fuentes, si no hacer que esas ofertas sean llamativas y claras, es ahí donde las empresas deben reflejar ser atractivas para el mercado laboral con buenas prácticas laborales, comerciales e incluso de responsabilidad social.

Para autores como Rubio y Aragón (2008), un reclutamiento efectivo debe ir de la mano con las expectativas reales que se le pueden brindar al grupo de personas seleccionadas, no siempre es lo económico o posición, sino que depende de factores de orden secuencial y cohesión de ideas que favorezcan el crecimiento individual y la capacidad de crecimiento de la misma; así mismo, para Saavedra (2012) no siempre pesa la asignación económica se convierte en el mayor atractivo frente a una convocatoria laboral, debe existir más sutileza frente al alcance de adelanto de funciones y el cumplimiento de ideas de trabajo, en favor de la misión y visión empresarial. Sumado a esto, debe existir de igual forma una cohesión y definición de enfoques y características propias de las funciones a desarrollar, compromisos a adquirí, responsabilidades y acciones de ejecución que enmarcan el desarrollo del reclutamiento, siendo más enfáticos en las viabilidades, alcances de satisfacción, consensos de relación efectiva y alianzas estratégicas (Camisón y Forés, 2015), que posibiliten el alcance de las líneas mencionadas anteriormente.

Por otro lado, el **reclutamiento externo** es el uso de fuentes ajenas a la empresa, donde se exponen claramente las vacantes que se tienen, aclarando lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización ofertante, etc.) y lo que se requiere (titulación académica, edad aproximada de preferencia, sexo preferible, experiencia laboral, etc.), al igual genera sangre nueva en la organización, son personas que llegan a aportar nuevas metodologías, diferentes formas de organización, nuevas ideas y además son más moldeables y flexibles (Porret, 2010). Lo anterior se hace con el objetivo de realizar un primer filtro, si no se especifican estos puntos, es probable que la cantidad de solicitudes sea muy numerosa, pero muchos de los perfiles no apliquen a la oferta, generando pérdida de tiempo y dinero.

Las entidades que favorecen la puesta en marcha de procesos de reclutamiento de personal externo son las responsables en primera instancia de brindar una fuente confiable y significativa de información, cuyo objetivo es transmitir de forma clara el mensaje de reclutamiento, dando a conocer las ventajas y responsabilidades de la vacante en sí, generado en el público la motivación necesaria, si aplica el perfil, a participar en dicha convocatoria. Según Steffanell, Arteta y Noda (2017), el reclutamiento externo favorece de forma significativa el crecimiento del personal de la institución, con márgenes efectivos de calidad y empoderamiento, que van a continuar en la dinámica sectorial y en el sentido de pertenencia del talento humano contratado.

Sin embargo, es de aclarar que estas decisiones de tercerizar el proceso de reclutamiento, de extender las directrices propias de funcionamiento y gestión, son responsabilidad de la gerencia de la organización; ésta debe estar en capacidad de sustentar la mejor vía para esta selección del personal, evaluando los riesgos que pueden existir y mitigando todo tipo de circunstancias que puedan surgir al desarrollar el proceso a nivel interno o externo (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007). Asimismo, la alta gerencia debe estar

empoderada de todos los alcances referentes a este reclutamiento y conocer a ciencia cierta los respectivos alcances que se puede obtener con la implementación de cada una de las estrategias sugeridas para tal fin.

Por ende, la alta gerencia debe tener la capacidad de contar con información pertinente y actualizada cuando se produce una vacante, en identificar si existen empleados dentro de la organización que podrían crecer y aplicar a ese cargo en vacancia. Ese es el objetivo del **reclutamiento interno**, que se puede dividir en reclutamiento vertical, que son todas las promociones de empleados, es decir pasar a un cargo con mayores responsabilidades y reclutamiento horizontal, son las transferencias, es decir, pasar a ocupar un cargo con las mismas responsabilidades, pero en un área o sucursal de la empresa (De la Fuente, Fernández, & García, 2006).

El reclutamiento interno tiene muchas ventajas, una de ellas se enfatiza en cuanto a la facilidad que genera en el proceso, ya que se tiene un conocimiento profundo sobre los candidatos, además hay un ahorro en los costos que generan los procesos de selección e inducción, además disminuye la incertidumbre de cómo se desempeñará el colaborador. También es una técnica que motiva a los colaboradores, al saber que tienen la posibilidad de transferencia horizontal o vertical en la organización, y no menos importante, se aprovecha todo lo invertido en capacitaciones realizadas por parte del personal. Sumado a esto Ibarra (2014), menciona que los lineamientos internos de reclutamiento son la mejor alternativa tanto para la institución como para el recurso humano que labora en la misma, ya que favorece al alcance de las expectativas de crecimiento de este talento humano y a las necesidades de consolidación de la entidad, las cuales en conjunto favorezcan la idealización de la planeación estratégica y la calidad de vida de los colaboradores.

Tanto el reclutamiento interno como el externo presentar ventajas y desventajas, establecer cual es mejor que el otro, eso depende de las necesidades y políticas de la organización. Sin embargo, muchas empresas han establecido una fuente que mezcla las dos anteriores, y es la mixta o combinada. De esta manera se exploran simultáneamente fuentes internas y externas, dando prioridad a los colaboradores con las competencias necesarias, pero sin dejar por fuera del proceso a candidatos externos con nuevas ideas (Castillo, 2006), sin embargo, la medición de competencias se torna complejo por la estrecha relación con el puesto de trabajo (Trujillo, 2014). Por ende, establecer la estrategia mixta de reclutamiento puede dar un alcance significativo a nivel institucional, logrando un engranaje satisfactorio de búsqueda de perfiles que son adecuados para ocupar la vacante solicitada y a su vez genera espacios de competencia en las personas que ostenten calidad de ser seleccionados (Manosalvas y Manosalvas, 2014); no obstante, esta alternativa no tienen en cuenta la desventaja que puede darse entre las personas que están actualmente activas en la institución y las que son ajenas a la misma, es decir, no será garante frente a una igualdad de condiciones para competir por la vacante, debido a que existe

prioridad de selección de los perfiles que cursan internamente a nivel institucional y son dados como candidatos primarios de selección a ocupar estas vacantes.

Del mismo modo, la **selección de personal** es el proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio entre el puesto y la persona (Pisco, 2001). Mediante la selección del personal damos la bienvenida a la organización a los candidatos más idóneos para cumplir con las necesidades que se tienen. Esta es una práctica propia del área de talento humano, pero participan varios niveles organizacionales y tiene como meta principal elegir el candidato idóneo para un cargo de acuerdo con su capacidad de adaptación y potencial (López, 2010). Con esto se logra garantizar la mejor opción dentro de las más indicadas opciones de contratación (Vergara, Quesada y Blanco, 2011), brindando el mayor grado de confianza, solidaridad y sinergia de trabajo, para la consecución de lo establecido en el manual de funciones y en la idea estratégica de crecimiento o consolidación institucional.

La selección de personal visto desde el punto de planificación, análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adaptación e integración de uno o más candidatos de calidad para cubrir un puesto en la organización es algo necesario hoy en día. Se establece que el perfil de un seleccionador debe tener: capacidad de planificar, analizar y prever las necesidades de persona en la actualidad o en el futuro; capacidad para establecer el método de selección más adecuado de acuerdo con las necesidades y el perfil del puesto y de la empresa y por último para adecuar e integrar al empleado en la empresa mediante el proceso de inducción (García, Hierro, & Jiménez, 2001).

Un buen proceso de selección que agregue valor a la organización como lo plantea Torres (2018) debe realizarse en siete pasos: 1) Revisar las hojas de vida si son coherentes con el anuncio; 2) Encontrar la relación de los valores de la persona con la filosofía de la organización; 3) Tener claros los elementos claves del cargo a buscar; 4) Definir la forma en que hará la selección, tipos de pruebas y si se utiliza la técnica de filtro o acumulado; 5) Planear actividades que busquen determinar conocimientos, habilidades y actitudes, 6. Determine siempre dos posibles candidatos; 7) Involucre a la alta gerencia tomar la decisión en una entrevista final con los candidatos finales. Todo esto con el fin de lograr la mayor ventaja competitiva, relacionar el mejor perfil de trabajo y garantizar las mejores condiciones de orden estratégico, para el funcionamiento efectivo de la unidad de trabajo que repercuta en la política institucional.

Si bien, al momento de selección a los candidatos más idóneos, los factores más determinantes son las competencias, tanto del ser, del saber y del hacer, sumado a la experiencia, aparecen otros elementos que también son tenidos en cuenta, y que varían dependiendo la organización y las necesidades de estas, tales como la edad, el género, el idioma, la capacidad física, la raza, entre otras (Naranjo, 2012). Frente a esto, autores como Pinheiro da Silva & Vasconcelos Pereira Leite (2010), evidencian que todas las

características que puedan ser medidas en el personal a contratar, incluyendo las de comportamiento y conducta, serán garantes de plasmar una idea de fomento laboral y estructura de trabajo en favor de una función asignada y un marco de competencias definido al momento de la vinculación.

Cuando se realiza eficientemente el proceso de selección, la organización logra que las personas que trabajan en ella acoplen rápidamente a ella, a la cultura de la empresa, además logra que sean más competitivos, eficaces y se encuentren motivados a cumplir con sus objetivos. Así mismo, no hay que olvidar que realizar la selección de manera ineficaz puede traer problemas económicos para la empresa (Montes & Gonzales, 2006), en esto es valioso que las pruebas que se realicen en la selección nos validen algunas características de personalidad, de conocimientos, de capacidades o competencias (Hernández, 2012).

Finalmente, la estrategia de reclutamiento y selección de personal será efectiva, siempre y cuando se tenga claro el proceso a realizar, las directrices y características principales y secundarias del perfil y los beneficios de orden económico, prestacional y laboral que tendrá el candidato seleccionado (Ruizalba, Vallespín y Pérez, 2015), con esto se logra de forma significativa obtener no el mejor perfil, sino el que se logre acomodar a las necesidades de la institución y la expectativa del mismo (Luján, Ortiz, Caballero y Ovando, 2019), buscando siempre una sinergia de trabajo, en la cual sean las dos partes las beneficiadas y genere apoyo intrínseco entre las mismas.

Método

Esta sección muestra los datos que respaldan el trabajo investigativo desarrollado en el nivel metodológico: Se aplicó una metodología de tipo descriptivo, lo cual permitió identificar las características, los elementos y componentes de los procesos de reclutamiento y selección de personal en los hoteles pymes de Villavicencio, además se determinaron los elementos que componen cada uno de los procesos, y cómo es la aplicación de éstos desde perspectivas diferentes. Por lo anterior se pretende comprender el fenómeno de investigación más no explicar las relaciones causa efecto dadas en él.

Las organizaciones participantes en su mayoría se encuentran afiliados a COTELCO (Asociación Hotelera y Turística de Colombia, COTELCO Meta, 2017), para ello, se obtuvo la contribución al estudio de 28 hoteles de un total de 32, y quien participó por cada empresa era la persona responsable de las prácticas de talento humano y administración, por efectos de confidencialidad no se mencionarán los hoteles que aportaron en el estudio pues se busca conocer es el comportamiento del sector y no el de sus individuos.

Para el estudio se tuvieron en cuenta criterios de inclusión: los hoteles participantes debían tener un tamaño respecto a colaboradores entre 8 y 49 (pequeñas empresas) y 50 a 200 (medianas empresas), además debían contar con una persona responsable de las prácticas de gestión del talento humano.

Como instrumento de investigación, se utilizó el cuestionario estructurado *MP02 Reclutamiento y Selección de personal de Torres (2018)* con un enfoque cuantitativo, estableciendo percepciones de la población objeto de estudio. Este instrumento arrojó con los datos de esta investigación un alfa de Cronbach de 0.9 el cual nos refleja una consistencia de los datos, para poder interpretar y establecer un análisis de la situación, para ello, se utilizó una tabla de niveles de interpretación (Tabla 1).

Tabla 1.

Niveles de interpretación

Rango porcentual	Escala 1	Escala 2
De 0% a 20%	Casi Nunca	Muy malo
De 21% a 40%	Algunas veces	Malo
De 41% a 60%	Ocasionalmente	Regular
De 61% a 80%	Frecuentemente	Bueno
De 81% a 100%	Casi Siempre	Muy bueno

Fuente: elaboración propia (2018).

Esta investigación nace de un proyecto que se denomina ***análisis de las prácticas de gestión humana en el sector hotelero de Villavicencio***, para este producto solo se enfocó a la práctica de reclutamiento y selección de personal, en el cual solo con el equipo se socializó en reunión con los hoteles afiliados a COTELCO el alcance del proyecto, se recolectaron los datos de las personas encargadas de las prácticas de gestión humana, se visitó a cada hotel para diligenciar el cuestionario, luego se tabularon los datos mediante un formulario en Google drive, posterior a esto, se descargaron los datos y se adaptaron para ser exportados a SPSS en donde se generó la información necesaria en tablas para la presentación de los datos, las figuras fueron construidas en Excel a partir de los datos entregados por el software estadístico. Finalmente se construyó el artículo científico para comunicar los resultados, discusión y conclusiones respectivamente.

Resultados

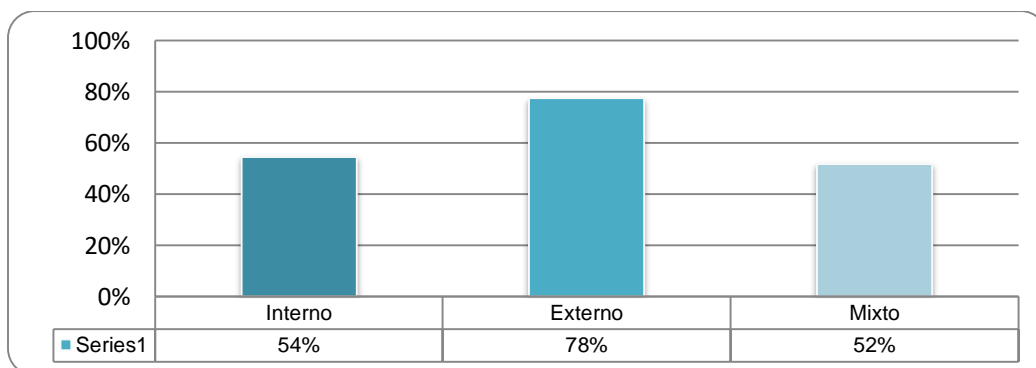
En este aparte se presenta la información correspondiente al reclutamiento, luego de selección de personal y se finaliza con los factores que influyen en la toma de decisiones en esta práctica de gestión humana.

En este orden de ideas, se observó que los hoteles frecuentemente cuentan las siguientes características: políticas formales para cubrir sus vacantes, un presupuesto adecuado y suficiente para atraer los mejores candidatos; además, frecuentemente se basan en los perfiles de cargo para diligenciar las solicitudes de vacantes, las cuales por lo general tienen los espacios necesarios. Mientras que, casi siempre exigen y analizan documentos como *Curriculum Vitae*, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados, entre otros, para verificar la veracidad de la información brindada.

La aprobación de solicitud de vacante en más del 60% de los hoteles tarda entre 1 a 3 días, en los tres tipos de personal (directivo, profesional y operativo) el cual es eficiente, mientras que el tiempo que toma el proceso de reclutamiento y selección es más del 82% de los hoteles, lo que tarda de 1 a 2 semanas, esto afecta al desarrollo organizacional pues son cargos que durante ese periodo otra colaborador debe ayudar a realizar las tareas o en muchos de los casos no se realizan, generando de esta manera atraso en los procesos. Se encontró que el reclutamiento externo es el más frecuentemente mientras que el mixto (52%) y el interno (54%) se realizan ocasionalmente (Figura 1).

Figura 1.

Frecuencia de uso de los medios de reclutamiento

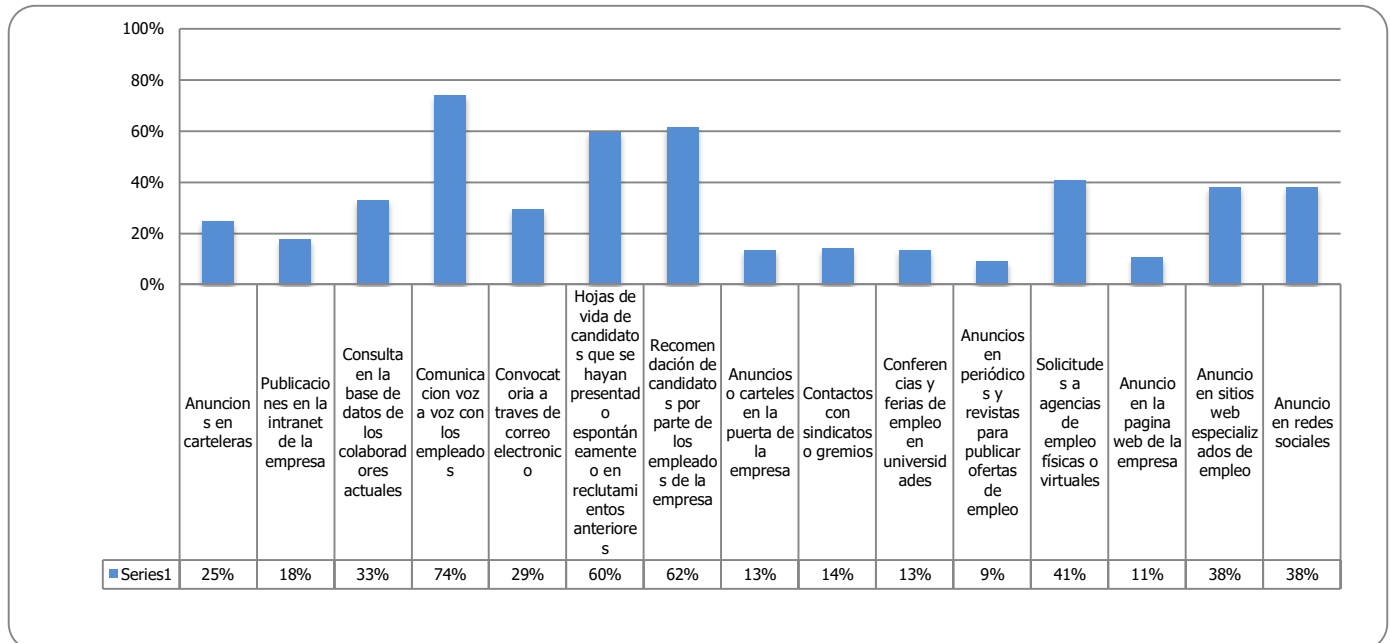


Fuente: elaboración propia (2018).

El ascenso a pesar de que su aplicación se presenta tan solo ocasionalmente, resulta ser la causa más tenida en cuenta, mientras que las transferencias, los programas de desarrollo y los planes de carrera se tienen en cuenta tan solo algunas veces. Aunque la comunicación voz a voz con los empleados es la más frecuentemente utilizada, y es ésta una técnica mixta, es la única que sobresale, mientras que técnicas externas como las hojas de vida de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en situaciones anteriores y frecuentemente se usan las recomendaciones de candidatos por parte de los empleados y se usa ocasionalmente las solicitudes a agencias de empleo físicas o virtuales, estas son las técnicas de mayor uso (Figura 2), esto les permite a los hoteles contar con diferentes candidatos en el proceso de selección.

Figura 2.

Técnicas de reclutamiento

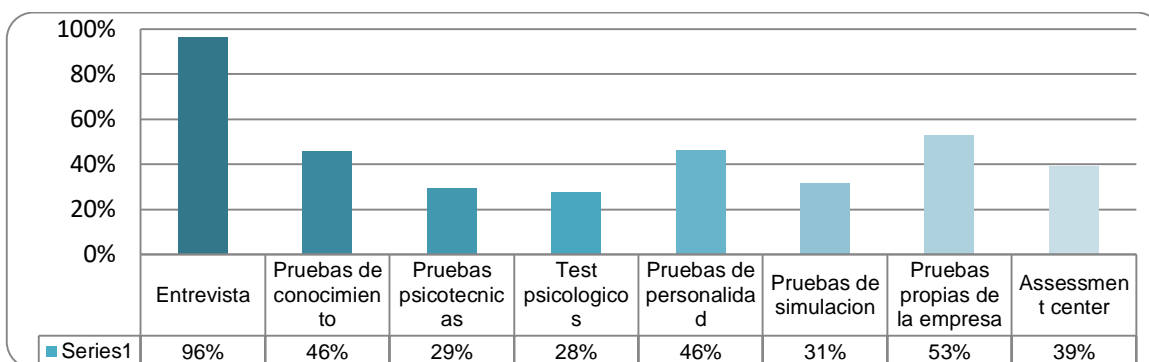


Fuente: elaboración propia (2018).

Al ser la comunicación voz a voz con los empleados, la técnica más utilizada por los hoteles como se evidencia en la Figura 2, es coherente que la fuente principal para el reclutamiento sea la propia empresa. Por lo general el área donde trabajará el candidato, tiene una participación frecuente en el proceso de selección, y es que es el área la que conoce más a profundidad las capacidades y habilidades que necesita tener la persona seleccionada, por lo cual es normal encontrar frecuentemente que el proceso está estructurado bajo el modelo por competencias. Lo que permite que la verificación de referencias y/o seguridad a la hoja de vida en el proceso sea rigurosa, donde con frecuencia se analizan las hojas de vidas en primer término como un filtro para eliminar candidatos inadecuados, y para verificar que la información brindada es verdadera, además, es importante conocer a los candidatos de forma básica y poder compararlos, para ir filtrando los candidatos con mejores características en sus competencias para ser seleccionados. Sin embargo, tan solo ocasionalmente, cuentan con un flujograma donde se refleje y se entienda el proceso de selección, aun estos procesos se realizan de forma muy informal, por la falta de recursos de algunos hoteles. Los hoteles casi siempre hacen uso de la entrevista como técnica principal para la selección, seguido de las pruebas propias de la empresa, las pruebas de personalidad y de conocimiento, que tan solo ocasionalmente se realizan (Figura 3).

Figura 3.

Frecuencia de uso de las técnicas de selección.

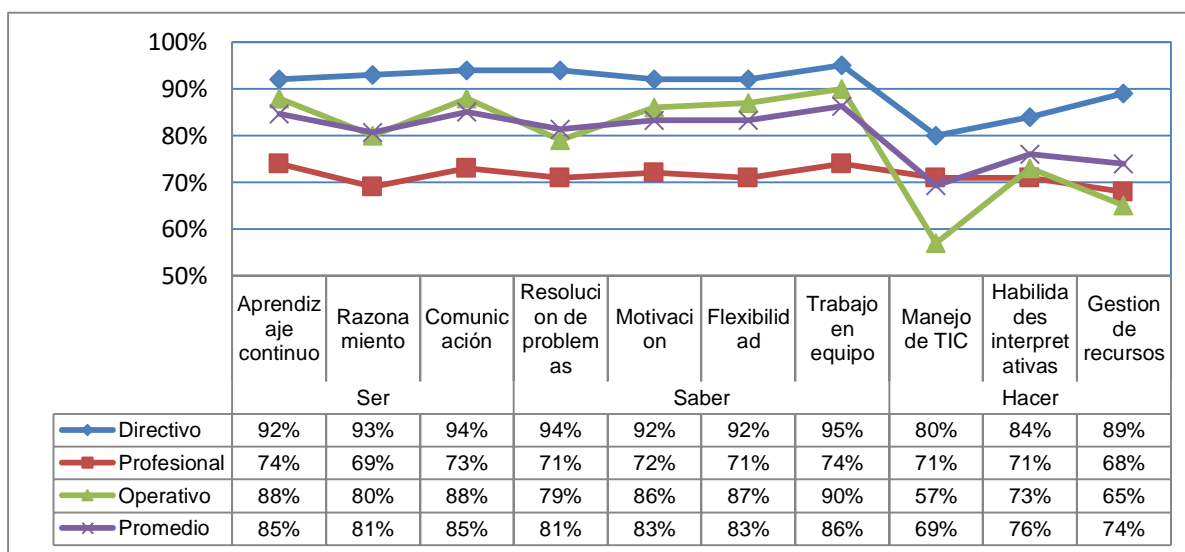


Fuente: elaboración propia (2018).

La entrevista es la técnica más utilizada por los hoteles pymes de la ciudad y no es algo extraño por su facilidad y aporte al desarrollo del proceso, también se encontró que se realizan pruebas propias para encontrar competencias entre los candidatos. Para la realización de los procesos, la disponibilidad de recursos es primordial; el humano es con el que la mayoría de los hoteles cuentan, ya que la capacidad de sus recursos los limita a depender casi en su totalidad de la capacidad de que tengan sus colaboradores, en especial los encargados de llevar a cabo los procesos de gestión humana. Otros recursos con los que disponen con frecuencia son los administrativos, financieros y tecnológicos. Los mercadotécnicos por temas de presupuesto, no son demandados.

Figura 4.

Competencias buscadas en los candidatos, en cargos directivos, profesionales y operativos

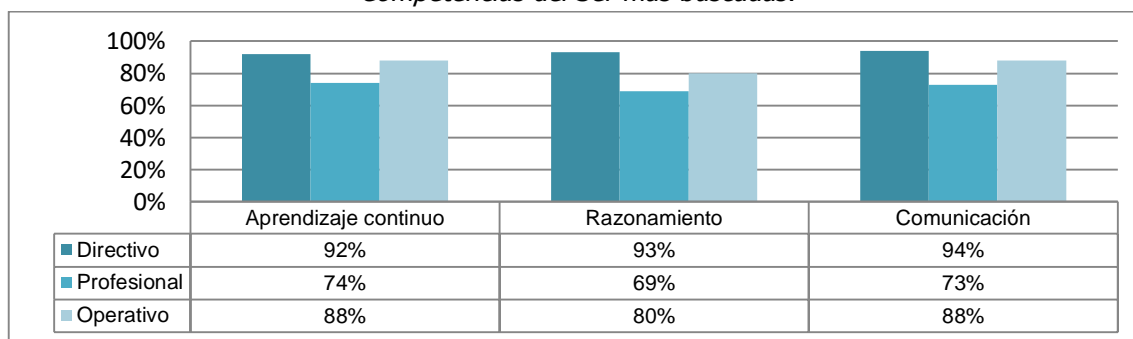


Fuente: elaboración propia (2018).

Los hoteles se inclinan más frecuentemente por las competencias enfocadas en el ser y en el saber, mientras que las del hacer tienen una participación secundaria, siendo el trabajo en equipo y la comunicación las de mayor frecuencia de búsqueda en los tres tipos de personal, mientras que el manejo de TIC es la menos buscada (Figura 4).

En cuanto a las competencias encargadas del desarrollo del ser humano y que se adquieren durante la formación básica (Ser), casi siempre los hoteles se enfocan principalmente en la búsqueda de éstas para el personal directivo y operativo, mientras que para el profesional son solicitadas tan solo frecuentemente, siendo el aprendizaje continuo y la comunicación las más frecuentemente demandadas para los tres tipos de personal (Figura 5).

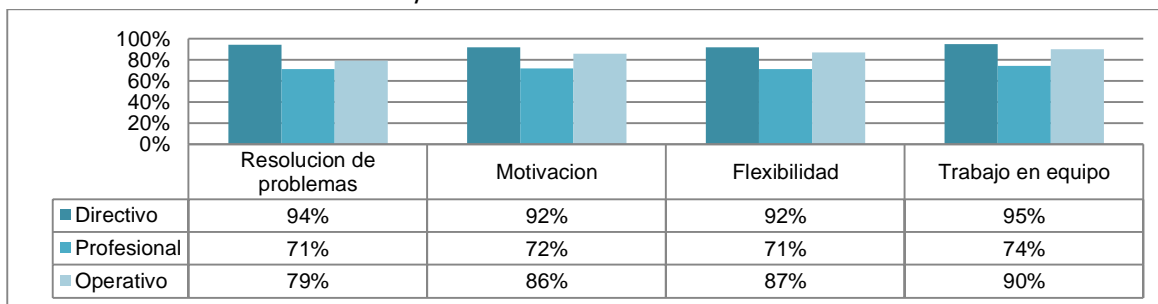
Figura 5.
Competencias del Ser más buscadas.



Fuente: elaboración propia (2018).

Las competencias o los conocimientos que la persona adquiere en toda su formación (Saber), en el caso de los hoteles, éstos casi siempre las buscan en el personal directivo principalmente, seguido del operativo, mientras que para el profesional son capacidades solicitadas tan solo frecuentemente. Y sobresale el trabajo en equipo y la resolución de problemas como las competencias más frecuentemente demandadas en los tres tipos de personal (Figura 6).

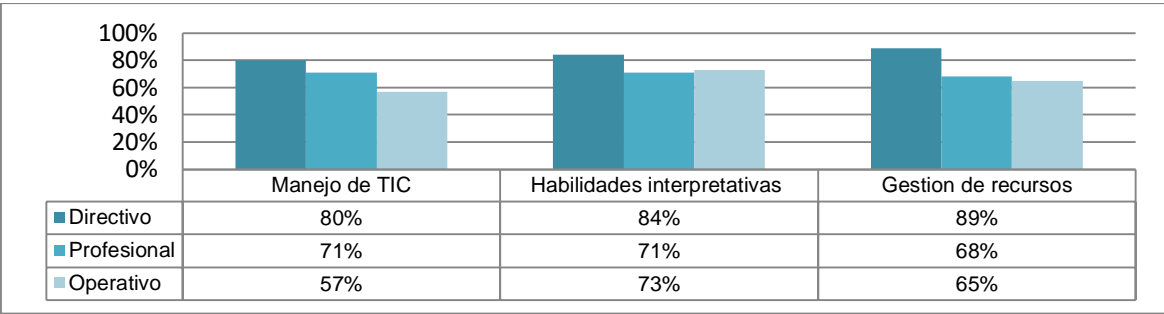
Figura 6.
Competencias del Saber más buscadas



Fuente: elaboración propia (2018).

Una vez se cuenta con el componente cognitivo, la persona está en la capacidad de llevarlo a la práctica (Hacer), y para los hoteles resulta ser más importante buscar casi siempre estas competencias en el personal directivo, mientras que para el profesional son demandadas solo frecuentemente e incluso una (Manejo de TIC para el operativo) tan solo ocasionalmente (Figura 7).

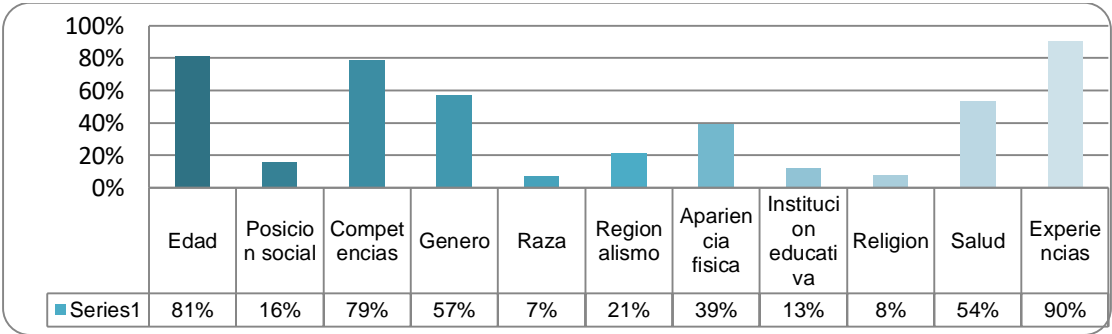
Figura 7.
Competencias del Hacer más buscadas



Fuente: elaboración propia (2018).

Después de finalizar el proceso de reclutamiento, y con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso los hoteles realizan con mayor frecuencia la verificación de objetivos cumplidos que al final resulta ser también el más sencillo al momento de obtener resultados rápidos y confiables, y si, además, le sumamos la falta de formalización de los procesos en algunos hoteles, llegamos a la conclusión, de que con la observación se pueden comprobar el cumplimiento de los objetivos, mientras que los reportes e informes, los realizan tan solo algunas veces. Esto es más frecuente en los hoteles medianos de la ciudad, donde la formalización y complejidad del proceso obliga a llevar un control basado en reportes e informes.

Figura 8.
Factores claves para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia (2018).

En cuanto a los factores claves para la toma de decisión en los procesos de reclutamiento y selección (Figura 8) la experiencia es casi siempre (90%) la más tenida en cuenta por los hoteles, sin embargo, resulta curioso ver que las competencias (79%) resultan tener un porcentaje menor en comparación a factores como la edad (81%), esto debido a que la tendencia actual es obtener personas con características de competencia basadas en los conocimientos, las habilidades y las actitudes como elementos que logran obtener personas diferentes, pero se sigue observando en las empresas tener en cuenta el factor de la edad para la decisión de selección lo cual podría ser subjetivo en ciertas situaciones.

Discusiones

En esta práctica de talento humano se busca obtener personal idóneo, para ellos, los tiempos que se utilizan determinaran la eficacia de la tarea, sin embargo, se invita a la inversión de tiempo y dinero, que no lleve a volver a iniciar el proceso (Saiz, 2016), es relevante la importancia a enfocarse al reclutamiento externo, pero se sugiere equilibrar el interno que podría generar motivación a los actuales colaboradores, pues no tenerlos en cuenta para un ascenso podría generar conflictos internos por preferencias, además, de utilizar técnicas que superen la dificultad de encontrar un candidato con el perfil idóneo (Ruano, 2014). En comparación con el sector Salud el tiempo para iniciar el proceso de reclutamiento es similar al hotelero de 1 a 3 días en su mayoría (Torres-Flórez, Godoy-González, & Gallardo-Lichaá, 2019) esto refleja el valor de ser ágiles en el proceso de suplir la vacante.

Mientras que, en las técnicas de reclutamiento, (Figura 1), deberían ser las técnicas externas las de mayor frecuencia de uso, que éstas permiten la entrada de nuevas ideas y nuevos puntos de vista a las empresas, además de que se aprovecha la inversión en formación hechas por otras empresas (Ruano, 2014), situación que los hoteles comprenden y desarrollan.

Las empresas deben saber dónde indagar para maximizar sus recursos al momento de buscar postulantes (Anaya y Bolaños, 2009). Por eso, al realizar el reclutamiento externo, la propia empresa resulta ser la fuente más frecuentemente utilizada por los hoteles, seguido por las empresas similares y las agencias de reclutamiento, con un uso ocasional. Mientras que casi nunca se recurre a los periódicos y a las universidades. En esto es relevante tener en cuenta que la gestión de éxito de una organización está influida por la participación del talento humano, valorarlo y reconocerle su desempeño (Gamboa y Jiménez, 2016) para ello la necesidad de generar espacios en identificar dentro de la empresa personal que le pueda aportar valor a la organización y que cuente con las características de competencia que le permitan ascender a un cargo de mayor responsabilidad y a su vez incrementar el sentido de pertenencia hacia la misma.

En cuanto a los encargados de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, se observa una responsabilidad compartida principalmente entre el área de gestión humana y el gerente del hotel, pero teniendo en cuenta y haciendo participe también al encargado del área solicitante, situación que no se presenta en otro sector económico de la ciudad, como lo es el de salud, en el cual la participación del área es más frecuente en la toma de decisiones, mientras que los otros dos actores tienen una participación menor (Pérez y Vanegas, 2017), y es que al ser éstos los responsables de realizar dichos procesos deberían tener claro que su trabajo termina asegurándose de la calidad de las decisiones de selección tomadas por la empresa con su ayuda (Corral, 2007).

Con respecto a la técnica de selección más ampliamente aplicada fue la entrevista, su uso es universal entre las compañías latinoamericanas (Maldonado, 2013) y las referencias de empleados (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015), al igual que en el sector salud de la misma ciudad es la entrevista la más utilizada (Torres-Flórez, Godoy-González, & Gallardo-Lichaá, 2019) y en el caso de los hoteles su naturaleza tiende frecuentemente a ser estructurada o no estructurada, se encontró que la entrevista por competencias es poco realizada esto podría afectar el desarrollo del proceso, cada candidato es observado desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización, y si lo que ofrece interesa a la organización, será aceptado, porque la idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garantice su competitividad (Maldonado, 2013), pues se busca evidenciar que esta práctica realizada de manera adecuada aporta cuales son las competencias necesarias para cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que las organizaciones ofrecen, pues contar con personas idóneas nos permite contar con ventajas competitivas.

Por otro lado, en los factores de decisión se encontraron que la edad tiene mayor relevancia que las competencias que a pesar de ser considerada un paradigma, ya que todo trabajador talentoso es importante, sin importar su edad, y en la actualidad las empresas se relacionan cada vez más con el conocimiento y la innovación (Naranjo, 2012), por lo cual debería primar considerablemente el talento o las competencias con las que cuenta el candidato, antes que la edad pues se podría considerar un elemento subjetivo, pues al seleccionar a las personas por competencias se convierte en una forma valiosa de optimizar los procesos (Pérez, 2014).

La importancia que se le brinda al género se entiende más desde la perspectiva que se tiene sobre el nivel de riesgo que presentan, pero el tema tradicional de que determinados puestos deben ser ocupados por hombres o mujeres involuntariamente también afectan en la decisión final (Naranjo, 2012). Mientras que factores como la raza, la religión, posición social y la región de procedencia, casi nunca son tenidos en cuenta, pero preocupa que hay hoteles, que si usan estos elementos ajenos a los aspectos profesionales, que no están directamente relacionados con las exigencias del puesto de trabajo (Gutiérrez, 2016) para determinar la idoneidad de un candidato.

La importancia que le aporta la práctica a la eficiencia y eficacia en las organizaciones y el papel relevante que juega el talento humano (Ganga y Sánchez, 2008), surge la necesidad de contar con personal idóneo para cada cargo, sumado a esto como factores de competitividad que le aportan al sector hotelero y tener una mejor posición competitiva, para esto la organización debe acondicionar las condiciones laborales pensando en mejorar continuamente las condiciones de sus colaboradores (Millán y Gómez, 2018).

Lo anterior, podría generar investigaciones próximas respecto a la equidad de género en prácticas de reclutamiento y selección o que cargos prefieren un género u otro, al igual determinar que competencias son las más apetecidas por el mercado laboral por sectores económicos o en forma general.

Conclusiones

Los hoteles Pymes de la ciudad de Villavicencio tiene una tendencia marcada a no brindarle la importancia que requiere el proceso de reclutamiento, la informalidad y la falta de recursos destinados a la correcta ejecución del reclutamiento pone en evidencia varias situaciones que están impidiendo que dichos hoteles logren atraer a los candidatos más idóneos para los diferentes cargos.

Aunque si se hace una relación entre el tamaño de los hoteles y los recursos con los que disponen para llevarlo a cabo, encontramos que evidentemente hacen un esfuerzo importante cumplir los objetivos del proceso. Las solicitudes de vacante por lo general son muy claras lo que permite dar inicio correctamente al proceso, al igual que los tiempos que se manejan para realizar el proceso.

El tamaño de los hoteles los obliga a la mayoría hacer uso de las fuentes externas para atraer nuevo personal, sin embargo, en muchos de los casos, utilizan las recomendaciones o la voz a voz de sus colaboradores como técnica para atraer y reclutar personal no solo con las competencias necesarias, sino también con la seguridad de ser alguien de confianza, además, del dinero y el tiempo que se ahorran recurriendo a otras fuentes, como agencias de empleo, universidades y demás.

Los pocos hoteles que realizan el reclutamiento interno lo hacen a causa de ascensos y transferencias. Este proceso, es realizado con mayor frecuencia por el gerente o por los socios, y curiosamente gestión humana y el jefe directo, quienes son en teoría los que más conocen las necesidades del cargo, lo realizan con menor frecuencia en la mayoría de los hoteles.

Para el proceso de selección, los hoteles se esfuerzan más, porque consideran que de la correcta ejecución de esta práctica depende en gran parte el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el proceso por lo general intervienen desde el gerente, el área de gestión humana y el jefe inmediato, teniendo este último una participación muy poco activa, pero igual significativa.

El presupuesto es limitado, pero suficiente para llevar a cabo el proceso eficientemente. Además, el análisis y la verificación de hojas de vida son muy rigurosa, lo que permite estar seguro de las competencias y condiciones de los candidatos. La entrevista, estructurada y no estructurada, es la técnica más utilizada, casi la totalidad de los hoteles la aplican, además de las pruebas propias de la empresa y algunas pruebas de simulación que permiten ver el comportamiento de los colaboradores frente a situaciones habituales en los hoteles.

El recurso humano además de ser indispensable es el más habitual, recursos como los técnicos, tecnológicos, financiero y mercadotécnicos son menos frecuentados, pero en algunos hoteles, existe una relación entre todos los recursos lo que convierte el proceso en algo muy eficiente.

Los hoteles buscan una serie de competencias que aporten al cumplimiento del objeto de la empresa, e intentan que sus futuros colaboradores sean capaces de trabajar en equipo, que se comuniquen asertivamente, que se adapten a los cambios, que sean capaces de aprender continuamente, y si logran reunir todas estas competencias en su grupo de trabajo, consideran que será suficiente, y si además, al personal directivo se le agrega el liderazgo y la capacidad de motivar, se sentirán más completos con el recurso humano. Ya al finalizar el proceso, y con el objetivo de evaluarlo, los hacen mediante la verificación de objetivos cumplidos, mediante informes o reportes que se presentan periódicamente.

Referencias

Abdel, G. y Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. [Working Papers. Competitiveness Studies DTEC 04-01] México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. http://cec.itam.mx/sites/default/files/concepto_competitividad.pdf

Alonso, P., Moscoso, S., y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>

Anaya, A. y Bolaños, G. (2009). Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas [Trabajo de grado, Universidad de Santo Tomas] Repositorio Institucional USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2825/Mu%C3%B1oznathaly2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO. (2017). Hoteles afiliados. <https://www.cotelcometa.com.co/es/>

Bastidas, A., y Bolaños, S. (2013). Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Tendencias*, 10(2), 41-56. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/601>

Bontis, N., Janosevic, S., & Dzenopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365–1384. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0541>

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23 (41), 13-36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghec>

Camisón, C. & Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48(1), 477–499. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.001>

Castillo, J. (2006). *Administración de personal, Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias [Documento de trabajo]. Venezuela: EOI escuela de negocios. <https://www.eoi.es/es/file/17972/download?token=QZ4PRK8n>

D' Meza, G., Zaldívar, M. y Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-38. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002&lng=es&tlng=es

De la Fuente., D., Fernández, I., y García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. España: Textos universitarios ediuno

Dessler, G. (2000). *Administración de personal* (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Duque, R., Leguizamón, M. y Herrera, B. (2010). Un modelo de intervención para la hotelería no formal como actor para la competitividad y sostenibilidad del sector turístico. *Turismo y Sociedad*, 11, 201-218. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2835>

Estrada, A., Morgan, J. y Cuamea, O. (2014). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, (núm. Especial) 32–59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4561/456144904003>

Flores, L. (2020). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela De Administración De Negocios* (87). <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>

Gamboa, R., & Jiménez, L. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en PYMES. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 123-142. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1410>

Ganga, F. y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

García, M., Hierro, E., y Jiménez, J. (2001). *Selección de personal. Sistema integrado*. España: ESIC Editorial.

Gutiérrez, E. (2016). La consideración del reclutamiento y la selección de personal desde la perspectiva ética y legal. [Trabajo de grado] España: Universidad de la Laguna.

Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a7>

Ibarra, J. (2014). Sustentabilidad y Competitividad de la Industria Hotelera en México. *Journal of Intercultural Management*, 6(1), 47-66. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0004>

Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 1-25. <https://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Lillo, A., Ramón, A., y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19), 47-69. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*,(26), 129-152. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Luján, M., Ortiz, A., Caballero, C. y Ovando, C. (2019). Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique. *El periplo sustentable*, (36), 100-133. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/10057>

Maldonado, R. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar] Repositorio Institucional. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>

Manosalvas, C., Manosalvas, L. (2014). Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento. *Revista Amazónica Ciencia y Tecnología* 9(1), 1661–1669. <https://revistas.proeditio.com/REVISTAMAZONICA/article/view/925>

Millán, C., & Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40), 1-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>

Monsalve, C. y Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), 160-173. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1196>

Montes, A., y Gonzales, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial S.L.

Morell, A., y Brunet, I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Revista de sociología*, 59, 73-194. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v59n0.1264>

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (32), 83-114. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3978>

Narváez, M., Fernández, G., Henríquez, A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas*, 21(1), 243–260. <https://doi.org/10.18359/rfce.675>

Pérez, A., & Vanegas, J. (2017). Reclutamiento y selección de personal en los hospitales de Villavicencio, Colombia. [Conferencia] ASCOLFA, (pp.39-53). <http://ascolfa.edu.co/web/archivos/libros/LibroAscolfaConferencia2017/ponencias-3-22.html>

Pérez, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglaia*, 1, 107-125. <https://doi.org/10.22519/22157360.703>

Pinheiro da Silva, J., y Vasconcelos Pereira Leite, Y. (2010). Hospitalidad y ambiente en los hoteles. Su influencia en el comportamiento del consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, (19), 330-345. <https://www.estudiosenturismo.com.ar/>

Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en la selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 133-144. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC Editorial.

Reyes, C. (2015, mayo). Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos [Entrada de blog]. Escuela de organización industrial. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

Rodríguez, R. y Rosenstiehl, J. (2018). Gestión de operaciones y talento humano: un modelo de elección discreta. *Tendencias*, 19(2), 92-112. <https://doi.org/10.22267/rtend.181902.99>

Ruano, J. (2014). La selección de personal en las organizaciones: Externa vs Interna. Nuevas tendencias. [Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid] Repositorio Institucional UVADOC.

Rubio, A., y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 103-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581343>

Ruizalba, J., Vallespín, M. y Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la Empresa*, 21 (2) 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33(1), 93-124. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898>

Saiz, C. (2016). Herramientas en los procesos de reclutamiento [Tesis de pregrado, Universidad de Cantabria] Repositorio Institucional UNICAN. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf?sequence=1>

Steffanell, I., Arteta, Y. y Noda, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23 (3) 1-13. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1040>

Torres-Flórez, D. (2018). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON*, 5(2), 4-7. <https://doi.org/10.22579/23463910.80>

Torres-Flórez, D., Godoy-González, B., & Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60-78. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>

Trindade da Silva, L., Galvão, L. y Freire, C. (2015). Estrategias de gestión de personal en la hotelería del nordeste Brasileño. *Estudios y prospectivas en turismo*, 24(3), 570-589. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180739769007>

Trujillo, N. (2014). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista Do Serviço Público*, 51(3), 99-120. <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i3.333>

Vergara, J., Quesada, V. y Blanco, I. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista chilena de Ingeniería*, 19(3) 420-428. <https://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/58755>

Vergel, R. (2002). Historia del desarrollo institucional turístico del Meta. *Turismo y Sociedad*, 1, 27-32. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2191>