
Caracterización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas
del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre

Leviz Alberto López Cuello
Orlando Emiro Hoyos Alba
Andrés Felipe Pineda Ricardo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Sincelejo – Sucre
2021

Caracterización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas
del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre

Leviz Alberto López Cuello
Orlando Emiro Hoyos Alba
Andrés Felipe Pineda Ricardo

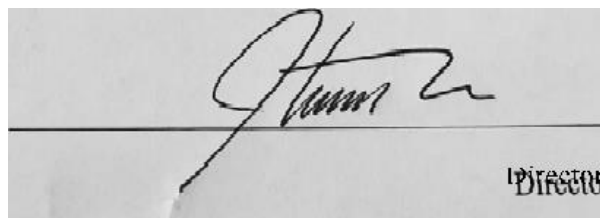
Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Director
Jaime Arce Nader
Magister en Gestión de Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de empresas
Sincelejo – Sucre
2021

Nota de Aceptación**Aprobado**

(4.2) Cuatro punto dos

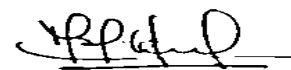


Director

Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos a Dios, como dador de vida y sabiduría, a nuestras familias, docentes y compañeros de formación y a cada una de las personas que de una forma u otra nos permitieron este puerto de llegada.

Agradecimientos

Nuestros sinceros agradecimientos a nuestros padres y docentes por ser el soporte en este camino hacia la formación como administradores de empresas. Así mismo a esos amigos que día tras día construyeron cada meta y cada peldaño hasta este punto. A CECAR y a la facultad de ciencias económicas y administrativas.

Tabla de Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción	12
1. Problema de investigación	14
1.1 Descripción del Problema.....	14
1.2 Formulación del problema	15
2. Justificación	16
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. Marco Referencial.....	19
4.1 Antecedentes	19
4.1.1 Antecedentes internacionales.....	19
4.1.2 Antecedentes nacionales	21
4.1.3 Antecedentes locales	23
4.2 Marco teórico.....	23
4.3 Marco conceptual.....	28
4.4 Marco legal	29
4.5 Operacionalización de variable.....	30

5. Metodología	32
5.1. Enfoque Metodológico.....	32
5.2. Población.....	32
5.3. Muestra	33
5.4. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	33
5.5 Validación del instrumento	34
5.6 Procedimiento	34
6. Resultados	36
7. Discusión.....	44
Conclusiones	46
Recomendaciones	48
Referencias Bibliográficas	49
Anexos	56
Anexo 1: Instrumento	56

Lista de Tabla

Tabla 1. Operacionalización de Variables	30
--	----

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Proceso de Reclutamiento.....	37
Gráfica 2. Proceso de Reclutamiento.....	38
Gráfica 3. Proceso de reclutamiento	39
Gráfica 4. Proceso de Selección.....	40
Gráfica 5. Proceso de Selección.....	41
Gráfica 6. Proceso de Selección.....	42

Resumen

El presente estudio titulado, Caracterización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre, tuvo como objetivo general Determinar las características de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre, para lo cual se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo de orden descriptivo y un cuestionario de caracterización del proceso de reclutamiento y selección aplicado a ocho (8) hoteles de la ciudad de Sincelejo. Como resultado, se obtuvo que los procesos de reclutamiento y selección de personal con son frecuencias informales, puesto que no se registran las tareas y actividades que estos demandan. Como conclusión se obtiene que la captación y retención de talento humano para suplir las necesidades de los hoteles, se ve afectada por la informalidad de los procedimientos.

Palabras clave: reclutamiento, selección, talento humano, hoteles.

Abstract

The present study entitled, Characterization of the recruitment and selection processes of personnel in the companies of the hotel sector of the city of Sincelejo - Sucre, had as general objective to determine the characteristics of the recruitment and selection processes of personnel in the companies of the sector hotelier in the city of Sincelejo - Sucre, for which a descriptive quantitative approach methodology was used and a questionnaire to characterize the recruitment and selection process applied to eight (8) hotels in the city of Sincelejo. As a result, it was obtained that the recruitment and selection processes of personnel are often informal, since the tasks and activities that they demand are not recorded. As a conclusion, it is obtained that the recruitment and retention of human talent to meet the needs of the hotels is affected by the informality of the procedures.

Keywords: recruitment, selection, human talent, hotels.

Introducción

El reclutamiento y la selección de personal es en la actualidad uno de los procesos de apoyo más estratégicos para una empresa, pues, le permite a esta proveerse del talento humano idóneo para alcanzar sus metas y propósitos organizacionales en entornos cada vez más complejos y competitivos. A partir de la anterior premisa, se configura el objetivo central del presente proyecto de investigación, determinar las características de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre.

Por tanto, reclutar y seleccionar personal, constituye una tarea clave en el direccionamiento estratégico, operativo y de apoyo de la empresa, toda vez que garantiza la relación entre los recursos, las metas organizacionales y las competencias o capacidades humanas al servicio de la maximización organizacional, al tiempo que es la condición para la existencia de una cultura organizacional efectiva (Chiavenato, 2002). En otras palabras, es el ser humano quien dinamiza los procesos de una empresa y optimiza los recursos a favor de la rentabilidad y el bien social, siendo vocacional y técnicamente el adecuado para el cumplimiento de una función representada en un puesto de trabajo.

De esta manera, se abordó el sector hotelero con fines de caracterización de sus procesos de reclutamiento y selección de personal, determinando y comprendiendo las tareas y efectividad de dichos procesos y su cercanía con la calidad del servicio y la eficiencia de su gestión de personal. Se destaca la problemática de personal que se observa en el sector, destacando los aportes prácticos y teóricos del mismo y definiendo los objetivos a cumplir en el desarrollo del trabajo.

Así mismo, se destaca el cuerpo teórico del estudio, presentando antecedentes pertinentes del desarrollo de estos procesos de reclutamiento y selección en empresas de servicio y la

fundamentación teórica de los mismos. Se destaca la conformación de un cuadro de operacionalización de variables que indica la coherencia del estudio.

En este orden de ideas, el otro componente del proyecto estuvo conformado de un diseño cuantitativo de tipo descriptivo y un trabajo de campo a 8 hoteles de la ciudad de Sincelejo, luego de una muestra no probabilística. De esta forma de obtuvieron hallazgos a partir de la transición de la tecnología en el sector y la coexistencia de la misma con procesos de reclutamiento y selección informales.

Finalmente, el trabajo de investigación se concluye como un aporte significativo al sector, toda vez que, en el marco de la política de turismo para el departamento y la ciudad, los hoteles son parte de la infraestructura clava para el desarrollo de este renglón de la economía regional. Se competitivos significa formalizar procesos tan importantes como los caracterizados.

1. Problema de investigación

1.1 Descripción del Problema

Proveer talento humano confiable, competente y comprometido, es la tarea fundamental de la gestión de personal de una organización, puesto que, de ello depende la renovación generacional del personal y en gran medida, la calidad de los procesos de la empresa. El reclutamiento y la selección permiten acomodar a los trabajadores, de acuerdo con su perfil, a las necesidades de la empresa, de acuerdo a la distribución de cargos y responsabilidades que esta ha contemplado para el cumplimiento de sus objetivos.

Por tanto, reclutar y seleccionar personal, constituye una tarea clave en el direccionamiento estratégico, operativo y de apoyo de la empresa, toda vez que garantiza la relación entre los recursos, las metas organizacionales y las competencias o capacidades humanas al servicio de la maximización organizacional, al tiempo que es la condición para la existencia de una cultura organizacional efectiva (Chiavenato, 2002). En otras palabras, es el ser humano quien dinamiza los procesos de una empresa y optimiza los recursos a favor de la rentabilidad y el bien social.

Ahora bien, el reclutamiento de personal para su posterior selección compromete una serie de pasos o actividades secuenciales. Si bien, ambos son complementarios en la práctica organizacional, reclutar está asociado a la publicación del requerimiento de forma perfilada, mientras la selección corresponde más a la activación de filtros, pruebas psicotécnicas y verificación de antecedentes y acreditaciones laborales, familiares, comerciales y académicas (Agreda, 2016). Estas actividades han de garantizar que el personal que ocupo cada cargo en la empresa es idóneo, evitando fallas en el servicio, aumento de conflictos laborales, negligencia e ineficiencia, como se evidencia en repetidas ocasiones en los hoteles del municipio de Sincelejo, Sucre.

Los hoteles corresponden a organizaciones de servicio relativamente complejas, que ofrecen servicio de hospedaje, bar, restaurante y otros servicios complementarios, de tal forma que, por su naturaleza, demandan mayoritariamente talento humano en materia de atención al cliente, inventarios, servicios técnicos, servicios varios, mesa y bar y bodegaje, sin descontar el necesario personal administrativo. No obstante, las fallas en el servicio, los cuellos de botella en materia de atención, los conflictos y el bajo clima laboral, están presentes en los supermercados del municipio de San Marcos, lo cual es percibido por clientes y proveedores y expresado en quejas y reclamos permanentes a la administración. Esto denota una vinculación de personal escasamente rigurosa, apoyada en vínculos familiares o recomendaciones que distan de los procedimientos y controles formales de reclutamiento y selección.

En consecuencia, la vinculación de personal en los hoteles de la ciudad, abre la necesidad de caracterizar los procesos de reclutamiento y selección, toda vez que las observaciones en materia de atención al cliente y gestión administrativa, dan cuenta de un talento humano con frecuencia negligente y poco comprometido con sus labores y responsabilidades. Lo anterior, lleva a formular la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las características de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre?

2. Justificación

El reclutamiento y selección de personal obedece a un conjunto de etapas o tareas que tienen como finalidad captar y retener al personal idóneo para desempeñar una tarea en una organización. Por lo tanto, ambos procesos tienen una relación estrecha con el desempeño del talento humano y el cumplimiento de los objetivos corporativos y operativos de una entidad. De allí su importancia y la necesidad de resultados efectivos (Butteriss, 2000).

Ahora bien, la caracterización de estos procesos, correspondientes a la gestión del talento humano en las organizaciones, cobra gran importancia en los hoteles del municipio de Sincelejo, toda vez que son frecuentes las quejas y reclamos por el servicio que estos ofrecen, mientras que, el mercado local crece y se hace gradualmente más atractivo para nuevos hoteles. Razón suficiente para fortalecer el talento humano en dirección a la mejora continua, pudiendo escoger el mejor personal calificado para tener una excelente calidad en las labores de la empresa, es decir el proceso de reclutamiento y selección de personal es de gran importancia en cualquier tipo de empresa por la dirección que tenga estará enfocado su talento humano acorde a las habilidades que el personal posee.

En esta misma dirección, el presente proyecto se convierte en un importante aporte a la gestión de personal de los supermercados del municipio, sometiendo al rigor del análisis científico y académico sus procesos de reclutamiento y selección y estimando las repercusiones de las posibles fallas u omisiones al mismo de frente a las quejas y reclamos de los clientes. Los hoteles, tiene así la oportunidad de revisar y consolidar sus procesos de captación y retención de personal idóneo, aplicando técnicas pertinentes y efectivas para tal fin.

Por último, el proyecto se constituye en un aporte como administradores de empresas, a las organizaciones de la región, destacando su potencial de crecimiento en el mercado local y fortaleciendo su gestión de personal como estrategia de calidad y posicionamiento. El reclutamiento y la selección de personal, es de esta forma una estrategia de calidad y equidad

frente al talento humano que se esfuerza para dar lo mejor de sí a una empresa y con ello trascender.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar las características de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre.

3.2 Objetivos específicos

- Describir las actividades de reclutamiento de personal externo e interno realizadas por los hoteles.
- Identificar las actividades de selección de personal realizadas por los hoteles.
- Estimar las repercusiones laborales de los procesos de reclutamiento y selección de personal que adelantan los hoteles del municipio de Sincelejo.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

El presente estudio, se ubica dentro de un estado del arte y antecedentes investigativos relativamente recientes, destacándose en el plano local, nacional e internacional trabajos que ponen de relieve la importancia de los procesos de reclutamiento y selección de personal como claves en el desarrollo de las organizaciones. A continuación, se presentan algunos de estos trabajos:

4.1.1 Antecedentes internacionales

Cancinos (2015), que desarrolla un trabajo de investigación titulado, Selección de personal y desempeño laboral, con el objetivo principal de determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, aceptando como hipótesis la consideración que una efectiva selección de personal aumenta la probabilidad de un mejor desempeño en las tareas y funciones de la empresa. Para el logro de este objetivo y la comprobación de la hipótesis, se realizó un estudio cuasi-experimental, con un cuestionario dirigido a trabajadores para medir su desempeño bajo una escala de Likert.

Entre los resultados más relevantes, se halló que Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable, lo que se traduce en una relación positiva entre un buen proceso de selección y un rendimiento aceptable de los trabajadores, sin olvidar que intervienen otras variables en dicho desempeño.

Elizondo (2003), quien desarrolla el trabajo titulado, Reclutamiento y selección de los profesores universitarios: una alternativa para mejorar la calidad académica, dicho objetivo general fue mostrar, a través del análisis de un marco teórico sobre la Administración de

Recursos humanos aplicada a la educación. En tal sentido se destacaron los beneficios hacia el desarrollo que traería en la UANL la adopción de un programa de reclutamiento y selección de docentes como parte de la planeación efectiva de talento humano.

Para lo anterior, la investigación se basó en un diseño cualitativo de tipo documental o análisis de contenido, partiendo de la revisión de teóricos y artículos científicos acerca del proceso de reclutamiento y selección y específicamente en el sector de la educación superior, donde el banco de docentes presenta una rotación permanente por periodo académico. Como resultado más relevante, se destaca la importancia de un programa o plan de recurso humano que incluya el perfilamiento del profesorado, pero también del personal administrativo de las instituciones de educación superior.

De esta forma el autor concluyó que, los resultados de la investigación muestran, en la forma usual de administrar el recurso humano académico, la existencia real de áreas de oportunidad que pueden ser utilizadas para implantar procedimientos diferentes de reclutamiento y selección de profesores más adecuados a los cambios que se les demanda hoy a las universidades, así mismo, ofrece un apoyo a la dinámica de reclutamiento y selección propia de la educación superior, que se caracteriza por su complejidad y alta rotación.

Como aporte esencial al presente estudio, el antecedente muestra los aportes y la importancia que puede general el reclutamiento y la selección de personal en el sector de la educación superior, la necesidad de un perfilamiento efectivo que garantice su idoneidad de los docentes y la calidad del servicio prestado.

Manco (2016), que desarrolla el trabajo titulado, Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016, cuyo objetivo general fue, Establecer la relación entre el reclutamiento y la selección de personal y el desempeño laboral, poniendo de relieve la relación proporcional entre los procesos descritos y la forma en que los trabajadores alcanzan los objetivos de su puesto de trabajo y de la empresa

en general o estratégicos. Para el cumplimiento del objetivo propuesto, tomaron una muestra de 98 trabajadores y realizaron un estudio de tipo no experimental, transversal y correlacionar, lo cual hizo posible conocer el grado de relación que existe las variables de estudio.

Como resultado más relevante, se obtuvieron una relación significativa entre el reclutamiento y la selección y el desempeño laboral, con un nivel de significancia Rho de Spearman $Rho = 0,898$ y $\alpha = 0,000 < a 0.05$ que evidencia que existe correlación positiva fuerte, lo cual corrobora la hipótesis y al tiempo indica a la empresa la necesidad de adoptar medidas de captación de personal efectivas.

4.1.2 Antecedentes nacionales

Torres et al. (2020), quienes desarrollan el trabajo titulado, Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia, que le permitió a los autores reconocer la necesidad de hacerse a talento humano idóneo para garantizar la calidad de sus servicios. Por lo tanto, plantearon como objetivo general, Analizar las prácticas de reclutamiento y selección que se dan en los hoteles Pymes de la ciudad de Villavicencio.

Para tal fin, los autores optaron por un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, tomando como muestra para el análisis los hoteles pymes afiliados en su mayoría a COTELCO, a los cuales les aplicaron como instrumento un cuestionario llamado “sección reclutamiento y selección de personal” del grupo de investigación GYDO Mp02 perteneciente a la Universidad de los Llanos. Como resultado los autores hallaron que el reclutamiento externo es el más destacado y la técnica de convocatoria más frecuente es la comunicación voz y a voz. Así también, destacan la entrevista que tienen a las competencias y la experiencia aquellos factores clave en la toma de decisiones.

Como conclusión, los investigadores afirman que los hoteles le dan una importancia capital al proceso de reclutamiento, pese a ello, la informalidad y la falta de recursos destinados a

la correcta ejecución del reclutamiento pone en evidencia situaciones que impiden que dichos hoteles se hagan a personal altamente capacitado.

Espriella y Peña (2010), quienes desarrollaron la investigación titulada, “Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de indias”, con el cual se responde a la problemática generalizada dada por el reclutamiento y selección informal del personal, en ocasiones sin la idoneidad necesaria para el desempeño de las labores asociadas a la hotelería y el turismo, para lo cual los autores formularon como objetivo general, identificar las diferentes metodologías utilizadas en el proceso de selección de personal de cinco empresas escogidas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de indias.

Para el logro de lo anterior, los autores optaron por un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo exploratorio con la aplicación de un cuestionario a 5 hoteles de la ciudad. Como resultados los autores obtienen que los hoteles evaluados, por ser los más representativos

de la ciudad, evidencian el cumplimiento de cada uno de los pasos, establecidos para llevar a cabo un proceso de selección, los cuales en su orden están constituidos por: revisión del perfil del cargo, reclutamiento, tanto interno como externo, entrevista, evaluación de candidatos, preselección de candidatos finales, y presentación de candidatos finales.

Como conclusión, los autores resaltan que la muestra utilizada muestra que la ciudad como lugar turístico posee procesos efectivos de reclutamiento y selección de personal en los hoteles más representativos, con personal lo suficientemente preparado como para satisfacer las necesidades del sector hotelero.

4.1.3 Antecedentes locales

Hoyos et al. (2020), quienes realizaron el trabajo de investigación titulado, “Propuesta para crear un Proceso de incorporación del talento humano en la empresa FACICRÉDITOS, de Cereté-Córdoba”, motivados por la importancia de la idoneidad y honestidad del personal vinculado a este sector crediticio y financiero. Como objetivo general se proponen, diseñar una propuesta para crear un proceso de incorporación del talento humano a la empresa FACICRÉDITOS.

Esto llevó a los autores a optar por un diseño metodológico de enfoque mixto con un tipo de investigación descriptivo, apoyado en dos tipos de instrumento, un cuestionario y una guía de observación, aplicadas a una población de 6 trabajadores entre ellos 1 gerente, 1 secretaria de tiempo completo y 4 vendedores. Como resultados estos obtuvieron evidencias que demostraron fallas en los procesos como reclutamiento y selección, entrevista e inducción de personal, los cuales no le permiten a la empresa cumplir sus objetivos empresariales. Como conclusión, los investigadores destacaron deficiencia a la hora de contratar al personal, baja rotación de cargos y ascensos y poca relevancia por el perfil y la experiencia del candidato, lo cual redundaba en las fallas en el servicio.

4.2 Marco teórico

El reclutamiento y selección de personal es en la actualidad uno de los procesos de apoyo más estratégicos para una empresa, pues, le permite a esta proveerse del talento humano idóneo para alcanzar sus metas y propósitos organizacionales en entornos cada vez más complejos y competitivos como lo expresa Chiavenato (2000). En razón de lo anterior, se entiende el proceso de reclutamiento y selección de personal como el conjunto de esfuerzos estratégicos que la organización realiza para proveerse de los mejores recursos o talentos humanos perfilados para suplir y cumplir las funciones propias de un puesto de trabajo de acuerdo a Acevedo et al. (2007). En este punto, cabe resaltar que la idoneidad no es solo

profesional o laboral, sino que también es necesario establecer preliminarmente los aspectos sociales y personales del candidato y prospecto, así como también algunas características demográficas claves a la hora de ser reclutado y seleccionado.

El reclutamiento y selección de personal como proceso estratégico adscrito a la gestión de personal o talento humano en las organizaciones se define a partir de múltiples ópticas conceptuales y empíricas, por lo tanto, se puede concretar un acercamiento conceptual al mismo entendiéndolo como aquel que obedece a un conjunto de etapas o tareas que tienen como finalidad captar y retener al personal idóneo para desempeñar una tarea en una organización. En este sentido, tiene una relación estrecha con el desempeño del talento humano y el cumplimiento de los objetivos corporativos y operativos de una entidad, Butteriss (2000), puesto que el perfilamiento a partir de los requerimientos de una oferta laboral resulta determinante en la posterior vinculación acertada de un trabajador.

Otro enfoque que conceptúa el proceso de reclutamiento y selección de personal, es el ofrecido por Porret (2007), quien lo define como una serie de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la organización o rotar en los cargos de nivel superior al actual que ocupan. Para ello, se debe hacer uso de sistemas de información que comuniquen a los aspirantes la necesidad o requerimiento de la empresa.

Cabe destacar que, tanto Butteriss como Porret define el reclutamiento y selección desde su funcionalidad como conjunto de actividades tendientes a buscar y atraer y retener a los prospectos y talentos más idóneos para una vacante, lo cual pone de plano la esencia estratégica del proceso, consistente en vincular y retener los perfiles más competentes para desempeñar un cargo y al tiempo para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, agregando calidad a los procesos productivos de bienes o servicios que hagan parte del objeto social de la empresa.

Con lo anterior, se da paso al modelo por competencias aplicado al reclutamiento y selección de personal, entendiéndose por competencia toda aptitud manifiesta en el desempeño laboral que permite al individuo actuar eficientemente, Benavides (2002), lo cual supone un reto para el proceso de reclutamiento y selección, siempre que este proceso debe garantizar que la empresa obtenga personal competente en términos laborales. Desde esta perspectiva, se puede hablar entonces del enfoque o modelo de reclutamiento y selección por competencia (Restrepo et al. 2008).

El modelo de reclutar y seleccionar personal basado en competencia, responde a las habilidades y capacidades laborales y personales que los individuos puedan evidenciar en función de una vacante de trabajo. Este modelo contribuye, junto a la capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización y apunta a poseer y mantener al personal idóneo como busca el modelo desde el concepto de competencia laboral (Alles, 2004).

De esta forma, el reclutamiento y selección como proceso estratégico, se ciñe mayormente a los principios del modelo por competencia, lo que le permite además una definición más precisa y acorde con las necesidades de las empresas, permitiendo que estas adelanten un proceso de reclutamiento efectivo y estratégico que minimice las frecuentes quejas y reclamos por el servicio que estas ofrecen como parte de su función social y que se producen por las fallas humanas propias de la falta de idoneidad en un cargo determinado (Naranjo, 2012).

En este sentido, se destacan los componentes del modelo de reclutamiento y selección estratégicos por competencias, como lo son las competencias de direccionamiento, las competencias técnicas y profesionales específicas y las competencias humanas y de relación, las cuales definen el carácter del requerimiento por talento humano para un determinado cargo en un periodo específico (Restrepo, 2008). Así la empresa, no atrae y vincula a un individuo bajo consideraciones personales o de influencia, sino que ubica y vincula a un personal que demuestre

ser competente para ocupar una vacante laboral previamente definida y delimitada de acuerdo a las necesidades que demanda está vacante.

Ahora bien, la literatura en materia de reclutamiento y selección de personal con fines laborales es vasta y esta comprende técnicas y métodos que van desde procedimientos tradicionales, hasta mecanismos propios de la era digital (Romero, 2016). En este orden de ideas, se parte en primer lugar del diseño de políticas y lineamientos de reclutamiento y selección; en segundo lugar, de un Flujograma de procesos para el reclutamiento y selección; en tercer lugar, la selección de medios para la divulgación de la oferta y en cuarto lugar, el uso de técnicas de verificación y acercamiento preliminar al prospecto para la práctica de pruebas (Flórez, 2016).

De acuerdo a lo anterior, las empresas deben diseñar políticas y lineamientos claros en materia de reclutamiento y selección de personal, estas deben definir en qué términos y bajo qué criterios se dan apertura a convocatorias por vacantes, y si estas son internas o externas, para lo cual debe estar diseñado el perfil del cargo previamente. En otras palabras, se debe realizar una planeación del recurso humano acorde con las verdaderas necesidades de la empresa. Según Alfaro (2012), la planeación y formulación de políticas de reclutamiento y selección es definitiva en el posterior desempeño y productividad de la organización.

Por otra parte, los Flujogramas de proceso resultan de mucha utilidad para brindar claridad al conjunto de actividades y tareas que componen el reclutamiento y selección de personal. Estas tareas implican: descripción del cargo, perfil general del aspirante, selección de medios y recepción de hojas de vida para la verificación previa de datos y ajuste al perfil requerido (Orrala, 2019). De esta manera, el diagrama de flujo garantiza que el personal que responsable vincular el personal adelante un proceso efectivo, convocando a los mejores perfiles para ocupar cada cargo en la empresa y evitando fallas en el servicio, aumento de conflictos laborales, negligencia e ineficiencia, como es factible que suceda en los hoteles que por su número de trabajadores y alta rotación.

Es por ello que, surge la necesidad creciente en las empresas dedicadas al servicio de hospedaje de reclutar y seleccionar personal idóneo, toda vez que la naturaleza del servicio así se lo exige y la frecuencia de los momentos de verdad que lo constituyen (Tigani, 2006). Por lo que las fallas en estos procesos son percibidos por clientes y proveedores y expresada en quejas y reclamos permanentes a la administración de este tipo de empresas de servicios.

En consecuencia, la vinculación de personal en estas empresas hoteleras, abre la necesidad de analizar estratégicamente sus procesos de reclutamiento y selección, puesto que, las grandes cadenas hoteleras hacen parte de un mercado altamente competitivo, donde el talento humano es clave para marcar diferencias o ventajas comparativas con otras empresas del sector (Ganga y Sánchez, 2008).

Estrategias para un reclutamiento y selección de personal efectivo.

El Proveer talento humano confiable, competente y comprometido, es la tarea fundamental de la gestión de personal de una organización, puesto que, de ello depende la renovación generacional del personal y en gran medida, la calidad de los procesos de la empresa. El reclutamiento y la selección permite acomodar a los trabajadores, de acuerdo con su perfil, a las necesidades de la empresa, de acuerdo a la distribución de cargos y responsabilidades que esta ha contemplado para el cumplimiento de sus objetivos, lo que hace estratégico dicho proceso frente a las necesidades de optimización de los recursos y el talento disponible para la maximización de utilidades, utilizando los métodos adecuados (Blasco, 2004).

No obstante, el reto es enorme porque se trata de elegir entre un mercado laboral cada vez más variado y disperso, a los individuos más competentes y disponibles que cumplan determinados perfiles y habilidades como la capacidad de relacionarse y trabajar en equipo, los conocimientos específicos de su área y el desarrollo creativo para innovar y solucionar problemas, entre otras habilidades (Mejía y Jaramillo, 2006). Desde esta perspectiva, las empresas también son responsables del tipo de talento humano que captan y a la vez forman,

pues, las personas son un recurso que posee la capacidad de mejorar a través del conocimiento y la capacitación.

Desde esta perspectiva, la estrategia central de las empresas debe orientarse a capacitar el talento para mejorar su rendimiento y permanencia, para destacar en él las competencias laborales y contar con sus habilidades al servicio de los objetivos organizacionales, como lo plantea Vargas (2002), cuando afirma que la capacitación al talento humano mejora su rendimiento, asegura el reclutamiento interno y reduce la incertidumbre del reclutamiento externo, además motiva al individuo en la organización.

Esta estrategia de fortalecimiento del talento humano por medio de la capacitación, para un reclutamiento estratégico efectivo, es al tiempo un compromiso que la empresa tiene que “ofrecer a los individuos, en ambientes de participación donde puedan aportar su creatividad, su energía y su “buen hacer”, cuidando su salud e integridad como elemento central de su capacidad productiva, ya que estas son el recurso estratégico en la empresa” (Valencia, 2005, p. 27).

En este sentido, el talento humano debe corresponder con sus capacidades, habilidades y competencias para el cumplimiento de las actividades que le fueron asignadas, pero también garantizarle las condiciones de desempeño que prueben que el reclutamiento es realmente efectivo en cuanto a la vinculación de personal eficiente y eficaz. De esta forma, se impacta a trabajadores y clientes, puesto que la consolidación de un reclutamiento óptimo, aumenta la motivación y el desempeño laboral, el cual, es la base de un crecimiento sostenible basado en el capital humano competente (Ramírez, 1999).

4.3 Marco conceptual

Mercado laboral: conjunto de ofertas y demandas laborales propias de un tiempo y un entorno productivo caracterizadas por una o varias actividades y su valoración en términos de especialización y remuneración (Tunal, 2005).

Perfil ocupacional: constituido por el perfil profesional y los oficios que se corresponden con dicho perfil. Los profesionales asumen su perfil ocupacional como habilidades y destrezas que pueden desempeñar en el mercado laboral (Jaramillo, 2015).

Talento humano: equivalente al recurso humano, conformado por la fuerza de trabajo vinculada a la organización y que constituye su capital intelectual (Majad, 2016).

Puesto de trabajo: unidad de tareas dentro de un proceso. El puesto de trabajo se caracteriza por la relativa homogeneidad de su función y por la responsabilidad individual de sus resultados (Majad, 2016).

Competencia laboral: capacidad específica para demostrar en contexto que se tienen las habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar un puesto de trabajo (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Rotación de personal: dinámica del talento humano al interior de una organización, bien sea horizontal o verticalmente, cuidando siempre de no desmejorar su condición laboral actual (Cabrera et al. 2011).

4.4 Marco legal

Artículo 5 de la Constitución política colombiana: expresa que ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la Ley. Por lo tanto, es libre de aspirar a una oferta laboral de acuerdo a su perfil y competencia (Constitución Política de Colombia, 1991).

La ley 1429 de 2010 ley de formalización y generación de empleo: el personal que se recluta y se selecciona para una empresa para desarrollar actividades misionales de forma permanente no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral, o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Decreto 583 del 2016 Terciarización laboral: la empresa no puede hacer que un tercero contrate por ella, por lo tanto, son preferentemente suyos los procesos de reclutamiento y selección del personal. La tercerización laboral es ilegal cuando en una institución y/o empresa pública y/o privada coincidan dos elementos: uno, se vincula personal para desarrollo de las actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto; dos, se vincula personal de una forma que no afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Corte Constitucional en Sentencia 1-1266 de 2008: la facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.

4.5 Operacionalización de variable

Tabla 1.

Operacionalización de Variables

Objetivos	Dimensión	Ítems
Describir las actividades de reclutamiento de personal externo e interno realizadas por los hoteles.	Programa de reclutamiento.	
	Rotación de personal.	1, 2, 3, 4, 5,
	Segmentos de personal.	6, 7, 8.

 Medios de reclutamiento.

Identificar las actividades de selección de personal realizadas por los hoteles.	Línea misional y selección de personal. Proceso formal de selección. Utilización de técnicas de selección. Trato de datos e información.	9, 10, 11, 12, 13, 14.
--	---	---------------------------

Fuente: Grupo investigador (2020)

5. Metodología

5.1. Enfoque Metodológico

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, de acuerdo a lo señalado por Hernández et al. (2000), este enfoque se basa en la recolección de datos para su análisis posterior, direccionado a dar respuesta a las preguntas planteadas por la investigación y estimando, midiendo y expresando en números o porcentajes el comportamiento de las variables o fenómenos estudiados, con el fin de determinar patrones y frecuencias de comportamiento. En este orden de ideas, el reclutamiento y selección de personal, en cuanto a proceso y procedimientos, puede ser medido y expresado en frecuencias y porcentajes, a fin de caracterizar dicho proceso y su efectividad.

Así mismo, se cuenta con un diseño no experimental, de tipo descriptivo, Polit y Hungler (2000), toda vez que se busca describir las actividades y las funciones que realizan las personas en su ambiente natural, la presente propuesta contempla un plan general por parte de los investigadores principales para obtener respuestas a los interrogantes planteados. Por otra parte, se trabajará sobre una investigación de tipo descriptivo, toda vez que busca analizar el proceso reclutamiento y selección en sus diferentes componentes (tareas, actividades y procedimientos).

5.2. Población

El concepto de población que acoge el presente estudio es el que la define como el universo total del estudio, acerca del cual se dirigen los investigadores a fin de indagar el fenómeno o problemática. (Chávez, 2007, p. 62).

Una población es cercanamente homogénea, pero no por eso similar (Sánchez y Beltrán, 2016).

En razón de lo anterior, la población está constituida por 75 hoteles legalmente constituidos en la ciudad de Sincelejo con capacidad de atención (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2020). Estos no se encuentran clasificados por estrellas y prestan servicios que van desde el alojamiento básico, hasta la oferta de alimentación, bar, piscina, gimnasio y transporte. Así mismo, servicio de organización y realización de eventos sociales y empresariales.

5.3. Muestra

Toda vez que la población de hoteles corresponde a un universo finito y, además, la resistencia a participar en el estudio es relativamente grande, se optó por una muestra no probabilística. Por lo tanto, se formularon los siguientes criterios de inclusión:

- a. Voluntad manifiesta de participar en el estudio.
- b. Constitución formal.
- c. Contratación de personal en el último año.
- d. Reserva del nombre de la empresa hotelera.

Bajo estos criterios, se seleccionó una muestra de ocho (8) hoteles. Los cuales anotaron solicitud de discreción con la información obtenida de los mismos, toda vez que atañe a procesos internos de reclutamiento de selección. Así mismo, argumentaron estrictos protocolos de acceso por temas de pandemia, por lo que sugirieron se enviara por correo electrónico el instrumento para darle respuesta con la consabida reserva de la identidad de la empresa.

5.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

La presente investigación se apoyo en la **encuesta** como técnica de recolección de datos, la cual se utiliza de forma amplia como procedimiento de indagación en campo, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Casas et al. 2003). A partir de la técnica de la encuesta, se diseño un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Este **cuestionario** consta de catorce (14) preguntas cerradas de selección única y dividida en dos categorías: proceso de reclutamiento (8 ítems), proceso de selección (7 ítems), con una escala de valoración donde 1 corresponde a “Nunca se cumple”, 2 corresponde “A veces se cumple”, 3 corresponde a “Se cumple” y 4 que corresponde a “Siempre se cumple”. De esta forma, se dirigió a jefes de personal o directivas, indagando aspectos específicos del proceso de reclutamiento y selección, desempeño actual y los requerimientos que les fueron solicitados.

5.5 Validación del instrumento

Para validar el instrumento central del estudio se recurrió a la revisión de un experto, quien verificó la congruencia y pertinencia de los 14 ítems relacionados. Los cambios que se realizaron específicamente fueron: se pasó de 11 ítems a 14. Se dividió el instrumento en 2 categorías, proceso de reclutamiento y personal, y se mejoró la redacción de los ítems haciéndolos mas claros y precisos para el encuestado.

5.6 Procedimiento

La ruta metodológica desarrollada por el presente trabajo, se dividió etapas consecutivas para la obtención de resultados y análisis coherentes con los objetivos propuestos:

Fase # 1: De contactos e información. En esta primera etapa, se obtiene la base de datos de los hoteles formalmente constituidos en la ciudad de Sincelejo, se realiza contacto telefónico y se seleccionan los interesados en participar del estudio, brindándoles información más detallada acerca de los objetivos y naturaleza del trabajo.

Fase # 2: De sensibilización y aplicación del cuestionario. Se realiza el contacto con los hoteles seleccionados y se explica en profundidad el estudio y sus objetivos. Además, se acuerda el compromiso de no divulgar de forma deliberada la información acerca de sus procesos de

reclutamiento y selección que requiere el estudio. En esta etapa se explica a los administradores o jefes de personal, el instrumento y se procede con la recolección de datos.

Fase # 3: De sistematización y análisis de datos. Los datos obtenidos fueron sistematizados a través de Excel y traducido en gráficas para señalar las frecuencias de cada ítem del cuestionario. Pasó seguido, se entró a analizar cada una de estas frecuencias en función de los objetivos específicos de la investigación, interpretando los hallazgos y determinando el carácter de los procesos estudiados sin perder la vista su contexto.

6. Resultados

El análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal desarrollados en las empresas hoteleras de la ciudad de Sincelejo, representa un importante significado para su gestión posterior de personal. Por lo tanto, desde la descripción de las actividades de reclutamiento de personal externo e interno realizadas por los hoteles, la identificación de las actividades de selección de personal y las inferencias realizadas a partir de las repercusiones laborales de los procesos de reclutamiento y selección de personal que adelantan los hoteles del municipio de Sincelejo, los resultados han de ser útiles para el análisis estratégico de dichos procesos.

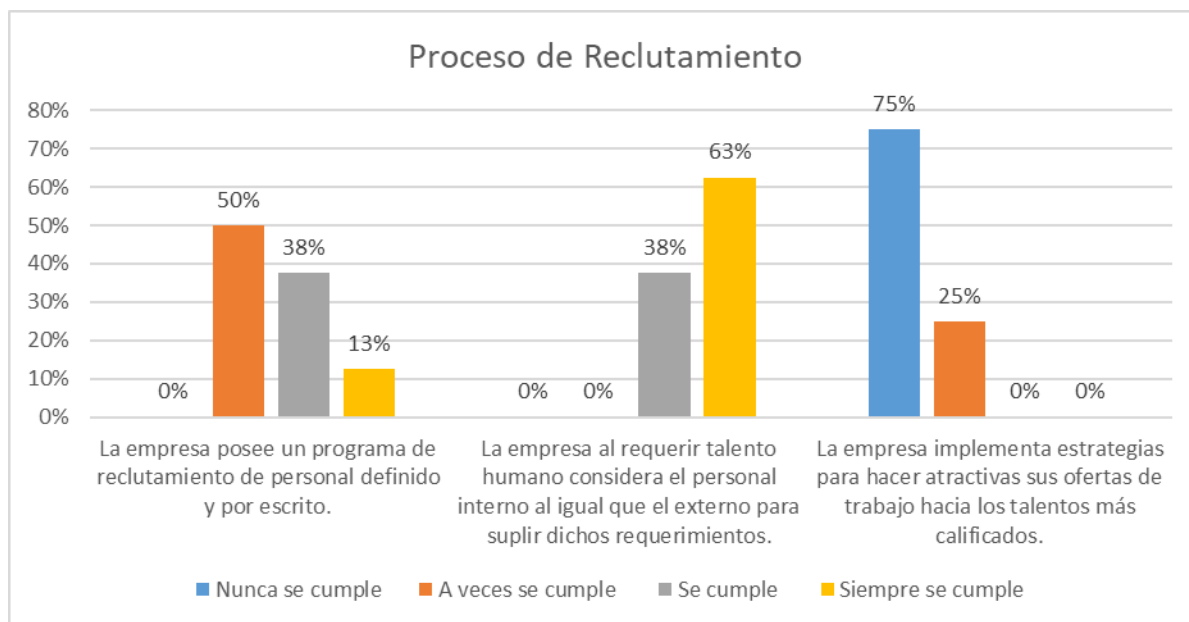
Ahora bien, los resultados obtenidos de acuerdo a las subcategorías programa de reclutamiento, rotación de personal, segmentos de personal, medios de reclutamiento y línea misional y selección de personal, proceso formal de selección, utilización de técnicas de selección, trato de datos e información, se expresan en frecuencias porcentuales que permitió su interpretación y posterior análisis en cada una de las graficas obtenidas para tal fin.

A continuación, se relacionan las graficas y su respectivo análisis:

Proceso de reclutamiento

Gráfica 1.

Proceso de Reclutamiento



Fuente: grupo investigador (2020)

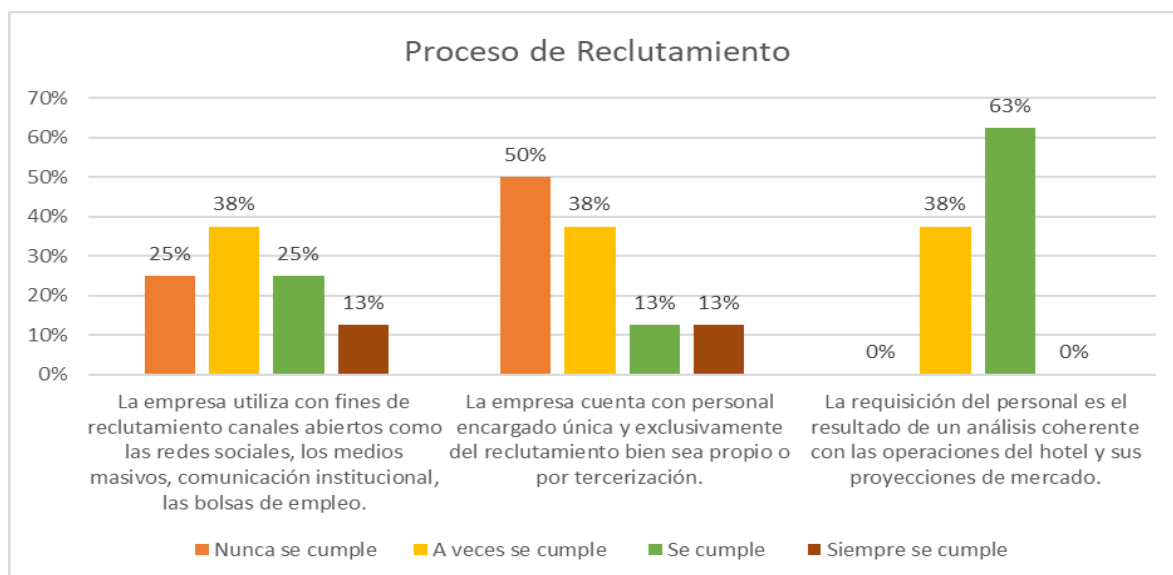
De acuerdo a la grafica # 1, proceso de reclutamiento, los hallazgos obtenidos en las empresas hoteleras consultadas señalan que solo el 50% de estas posee a veces un programa de reclutamiento definido o formal, actualizado y por escrito que permita la existencia de un flujograma del proceso.

Por su parte, de acuerdo a los hoteles consultados, el 63% de estos afirma siempre considerar al personal interno para suplir los nuevos requerimientos o vacantes que surjan en la empresa, lo cual activa la rotación de personal como mecanismo de gestión del talento humano.

Por último, en cuanto a estrategias que hagan atractiva la oferta o vacante laboral para el mercado, los hoteles consultados afirman con un 75% que nunca cumplen dichas estrategias, sus ofertas laborales pasan casi desapercibidas por el mercado laboral.

Gráfica 2.

Proceso de Reclutamiento



Fuente: grupo investigador (2020)

De acuerdo a la grafica # 2, proceso de reclutamiento, los hallazgos obtenidos en las empresas hoteleras consultadas señalan que solo el 38% a veces cumple el uso o utilización de canales abiertos de reclutamiento como redes sociales, web y bolsas de empleos, prensa o la página oficial de la empresa, lo que resulta congruente con la baja visibilización de las ofertas o requerimientos de personal por parte de los hoteles.

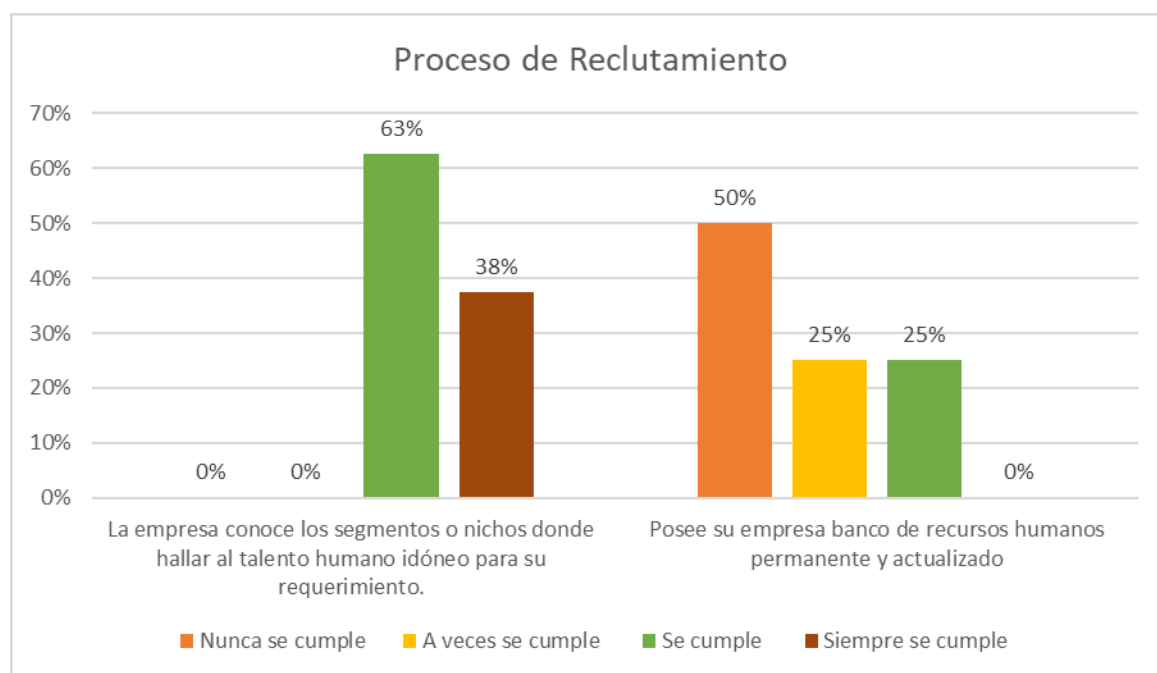
Por su parte, el 50% de los hoteles consultados, nunca cuentan con personal encargado exclusivamente del reclutamiento de personal y el 38% solo a veces lo estima necesario. Lo

anterior se traduce en una función de reclutamiento no especializada por parte de la empresa, por lo que pueden surgir falencias en el momento de atraer candidatos hacia los cargos o vacantes.

Por último, el 63% de los hoteles consultados a penas cumple con un estudio de necesidades de personal antes de tomar la decisión de abrir una oferta laboral o crear un nuevo puesto de trabajo, algunas de estas empresas argumentan tomar como criterio la temporada, esto es, de acuerdo al aumento de la demanda por temporadas se generan así vacantes.

Gráfica 3.

Proceso de reclutamiento



Fuente: grupo investigador (2020)

De acuerdo a la grafica # 3, proceso de reclutamiento, los hallazgos obtenidos en las empresas hoteleras consultadas señalan que el 63% cumplen con el conocimiento e identificación

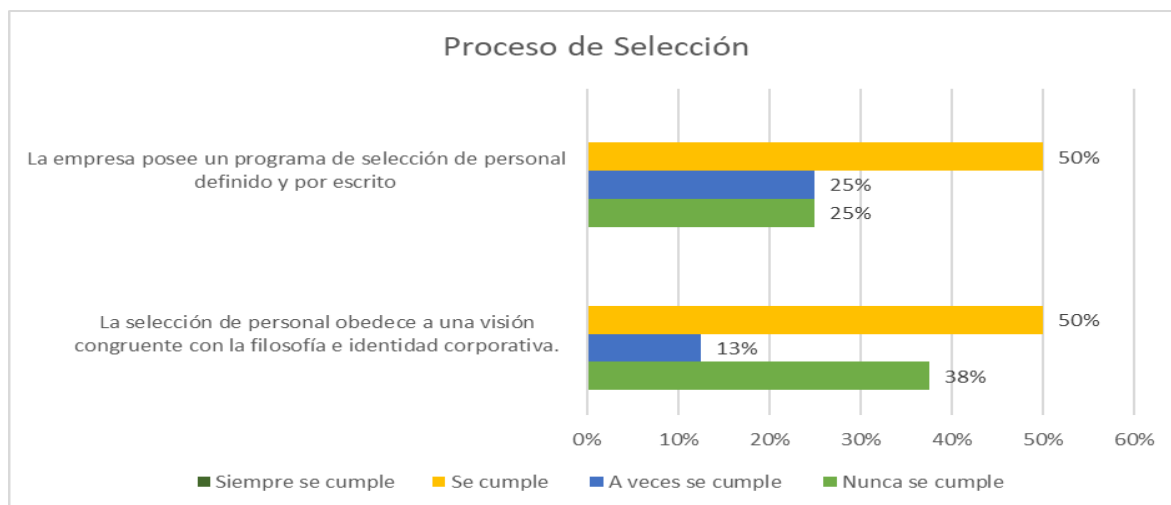
de los segmentos de talento humano que el perfil de los cargos requiere, esto es, los hoteles afirman identificar con relativa facilidad donde están los perfiles que ellos requieren para sus puestos de trabajo.

Por otro lado, el 50% de los hoteles consultados afirman, no poseer un banco de hojas de vida actualizado, lo que los obliga a estar en permanente búsqueda en los segmentos de mercado laboral. Además, el no tener un banco de hojas de vida actuales, dificulta la planeación del recurso humano o capital intelectual, no previendo contingencias en momentos específicos o temporadas del servicio.

Proceso de selección

Gráfica 4.

Proceso de Selección.



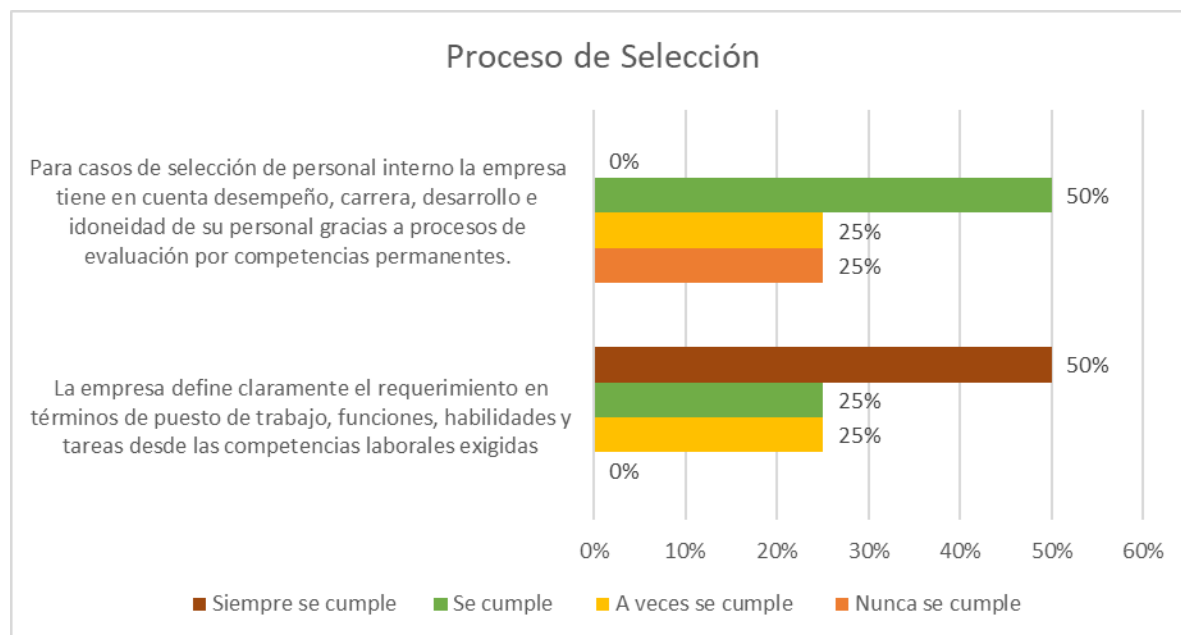
Fuente: grupo investigador (2020)

De acuerdo a la grafica # 4, proceso de selección, los hallazgos obtenidos en las empresas hoteleras consultadas señalan que solo el 50% cumple con un proceso de selección formal, esto es, diferenciado y por escrito como base para las funciones del personal de recurso humano. Llama la atención además que, el 25% de los hoteles nunca tiene un proceso de selección establecido, lo que refleja una vinculación informal y riesgosa si se quiere del personal que entra a ocupar vacantes en la empresa.

Por otra parte, el solo el 50% de los hoteles afirma que existe una congruencia entre los criterios de selección y la filosofía corporativa, esto es, que se busca un acople entre el talento humano y la filosofía de la empresa para lograr sinergia y mayor efectividad de la gestión de objetivos estratégicos.

Gráfica 5.

Proceso de Selección



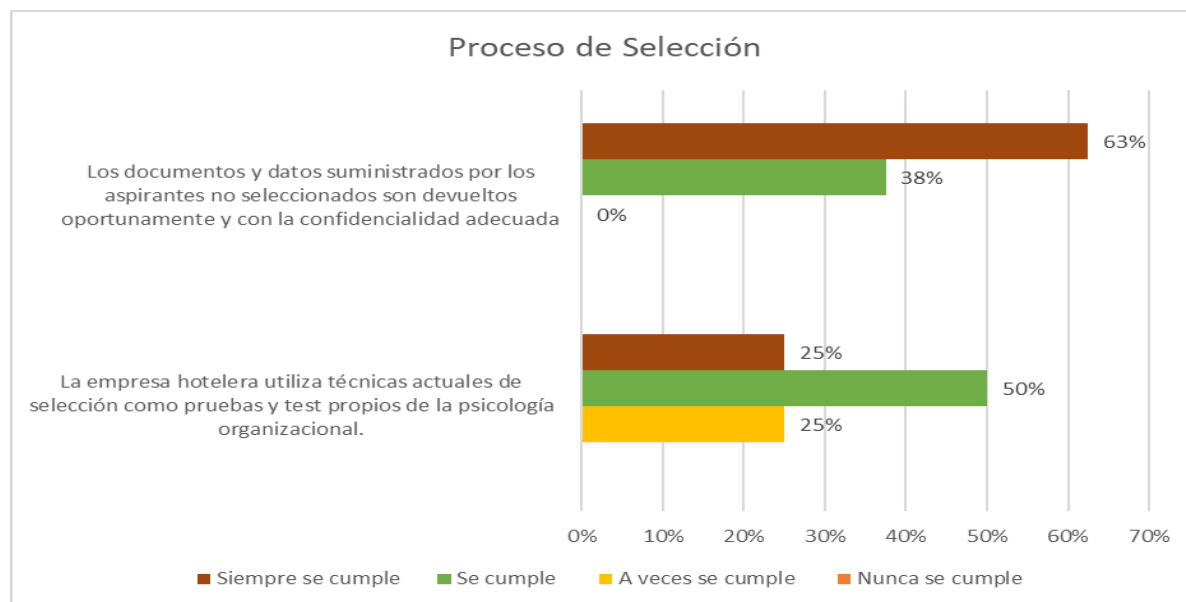
Fuente: grupo investigador (2020)

De acuerdo a la grafica # 5, proceso de selección, los hallazgos obtenidos en las empresas hoteleras consultadas señalan que solo el 50% cumplen con tener presente el desarrollo del personal interno para efectos de rotación de personal. Esto es, el hotel como organización presenta una ruta de evaluación y desarrollo de personal para adelantar en el tiempo procesos de rotación por asensos a cargos dentro de la misma empresa.

Así mismo, solo el 50% de los hoteles define las características y requerimientos del cargo, esto es, el análisis del cargo que se debe concretar en un manual de funciones claro y actualizado para indicar al aspirante con precisión su responsabilidad y funciones.

Gráfica 6.

Proceso de Selección



Fuente: grupo investigador (2020)

De acuerdo a la grafica # 6, proceso de selección, los hallazgos obtenidos en las empresas hoteleras consultadas señalan que el 63% de estas hace uso adecuado de los documentos personales de los aspirantes que no son seleccionados por la empresa. Para tal efecto, los devuelve a sus propietarios o hace archivo correcto de los mismos.

Por otra parte, solo el 50% de los hoteles identifica y hace uso de técnicas de selección como pruebas o test que garanticen la idoneidad sicotécnica del perfil del candidato para el cargo ofertado.

7. Discusión

El Proveer talento humano confiable, competente y comprometido, es la tarea fundamental de la gestión de personal de una organización, puesto que, de ello depende la renovación generacional del personal y en gran medida, la calidad de los procesos de la empresa, que dependen de la competencia con la cual se asumen. Por lo tanto, la reflexión general del reclutamiento de personal como proceso estratégico en los almacenes de cadena o supermercados de grandes superficies, apunta a la necesidad creciente de atraer, vincular, formar y retener profesionales competentes para alcanzar la excelencia en el servicio.

En este orden de ideas, el reclutamiento permite acomodar a los trabajadores, de acuerdo con su perfil, a las necesidades de la empresa, de acuerdo a la distribución de cargos y responsabilidades que esta ha contemplado para el cumplimiento de sus objetivos, pues, en ello esta la razón de ser de una organización, en caminar hacia sus objetivos y metas, maximizando utilidades y minimizando gastos y costos de operación y funcionamiento. Sin embargo, esto no es lo que se observa en las empresas en mención, las cuales pierden muchos clientes al año por quejas y reclamos asociados a malos servicios.

Como consecuencia de lo anterior, estas empresas deben girar de forma urgente hacia la necesidad del reclutamiento como proceso estratégico, para optimizar sus recursos disponibles y mejorar significativamente la experiencia del servicio que perciben sus clientes, fidelizándolos con la compañía, reduciendo el número de quejas y reclamos y aumentando la confianza como factor de compra (Blasco, 2004).

En consideración entonces, al orden de aspectos destacados por el presente artículo de reflexión, los fundamentos teóricos y conceptuales del proceso de reclutamiento deben ajustarse al modelo por competencias que plantea Benavides (2002), las empresas deben atraer, vincular y retener a los candidatos que por sus competencias demuestren mayores habilidades para un

determinado cargo, con ello se excluyen los defectos del reclutamiento como el tráfico de influencias o la improvisación en la planeación del recurso humano necesario.

En cuanto al aspecto relacionado con las técnicas y los métodos, la reflexión nos conduce a lo planteado por Flórez (2016), quien estima el valor del diseño de políticas y lineamientos claros para el proceso de reclutamiento de personal en la empresa. Siempre que se adelanta un reclutamiento no planificado, como medida de contingencia para cubrir de forma inmediata una vacante, se corre el riesgo de atraer y vincular personal no competente, lo cual genera costos y gastos por errores en las funciones, averías y mal servicio. Así que la reflexión apunta al reclutamiento planificado y con políticas y lineamientos claros.

Finalmente, en cuanto al reto estratégico del reclutamiento, la reflexión va en dirección de lo planteado por Vargas (2002), destacando a la necesidad de capacitación como la mejor estrategia para retener y cualificar al individuo que desde un reclutamiento interno seguro se convierte en la mejor opción para la empresa, puesto que conoce no solo la cultura organizacional, sino las políticas, misión y visión de la misma y como trabajar por ellas desde cada puesto de trabajo. En ese sentido, pensamos que capacitar no es darle alas al empleado para que se vaya hacia mejores o nuevas ofertas, sino prepárale el camino para que rote de forma ascendente dentro de la empresa con un conocimiento pleno de la misma.

Conclusiones

Como conclusiones del presente artículo de reflexión alrededor del reclutamiento de personal como proceso estratégico en el sector hotelero de la ciudad de Sincelejo, se destacan la importancia de las posturas teóricas, conceptuales y empíricas, desde las cuales se asume el reclutamiento como estratégico, no obstante, ser un proceso de apoyo para las organizaciones y por lo tanto de orden operativo y de poca importancia en materia de estrategia.

En el mismo sentido, gracias a los modelos de gestión del talento humano por competencia, las empresas han volcado la mirada a un proceso de reclutamiento basado en las capacidades cognitivas, prácticas y actitudinales de los candidatos, y entendido que, lo contrario, el tráfico de influencia, el amiguismo o la improvisación, son los principales focos de fallas en el servicio y el aumento de quejas y reclamos que a la final representan un alto costo para los almacenes de cadena.

Así también, las fallas en el servicio, los errores humanos y las afectaciones al clima laboral por cuenta de personal no competente o acto para ocupar un cargo e integrarse al clima laboral de la empresa, resultan ser altamente costosas para el sector hotelero. Sus divisiones de atención al usuario reciben cientos de quejas por fallas en el servicio, así como también sus oficinas de recurso humano, lo cual refleja el enorme problema que son los reclutamientos deficientes.

Por otra parte, desde la presente reflexión consideramos que uno de los problemas más agudos, de los almacenes de cadena en cuanto al reclutamiento de personal como proceso estratégico, consiste en la ausencia de planeación del personal. Las políticas y lineamientos son todo lo contrario a la improvisación y la búsqueda de prospectos de manera urgente para cubrir vacantes de forma desesperada.

Es por ello, que el presente artículo, apunta como la estrategia más efectiva de reclutamiento, la capacitación, como forma de fortalecimiento del talento humano interno y disminución de la incertidumbre por lo nuevo en materia de personal.

En esta misma línea de acción, el reclutamiento externo como alternativa, cuando el recurso interno no cumple el perfil, es una opción susceptible de ser potencializada con la capacitación. Los candidatos pueden ser capacitados y a través de su desempeño en el proceso se pueden perfilar con fines de selección de una manera más confiable y efectiva.

Por último, considerar el reclutamiento de personal como un proceso estratégico, implica para el sector hotelero de la ciudad de Sincelejo, el reto de la reorientación de la gestión de personal desde el principio, desde el comienzo de la cadena de provisión de talento humano y la adopción de un enfoque por competencias laborales efectivo.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones pertinentes al presente estudio, se plantean las siguientes:

- Formalizar los procesos de reclutamiento y selección a partir de una gestión del talento humano por competencias laborales.
- Crear un plan de inducción y reinducción que permita al talento humano reclutado y seleccionado apropiarse de las responsabilidades del cargo en sinergia con la empresa hotelera.
- Construir los perfiles de cada puesto de trabajo en los hoteles, de acuerdo a las necesidades de la organización, para facilitar la actualización de los manuales de funciones y procedimientos.
- Capacitar al personal administrativo con funciones de recurso o talento humano para integrarlos de forma efectiva a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, G., Caicedo, E. y Loaiza, H. (2007). Selección de Personal mediante Redes Neuronales Artificiales. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 14(1). https://www.researchgate.net/publication/274507437_Seleccion_de_Personal_mediante_Red_Neuronales_Artificiales
- Alfaro, M. (2012). *Administración de persona*. Tlalnepantla, C.P., Red Tercer Milenio S.C.
- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1). <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (2a. ed.). Ediciones Granica S.A.
- Benavides, O. (2002) *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Butteriss, M. (2000). *Reinventando los recursos humanos: Cambiando los roles para crear organizaciones de alto rendimiento*. Edipo.
- Blasco, Ricardo D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317999003>

- Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5 (5).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3536/353632025006>
- Cámara de Comercio de Sincelejo (2020). Bases de datos hoteles de la ciudad de Sincelejo. Sincelejo- Sucre.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* [Tesis maestría, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio URL
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8). <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Congreso de la Republica (2010, 29 de diciembre). Ley 1429. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. *Diario Oficial* 47937.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional* (116). <http://bit.ly/2NA2BRg>

Corte Constitucional (2008, 18 de diciembre). *Sentencia T-1266/08. Derecho a la Igualdad- Criterios de selección de personal para acceder a un cargo público*.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2008/T-1266-08.htm>

Elizondo, S. (2003). *Reclutamiento y selección de los profesores universitarios: una alternativa para mejorar la calidad académica* [Tesis maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/5227/1/1020148394.PDF>

Espriella, K. y Peña, R. (2010). *Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de indias* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB.
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/388/0062614.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flórez, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática en la Gobernación del Estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 5(3). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334>

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).
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&tlng=es

García, D. (2015). *Potencial turístico en la ciudad de Sincelejo-Sucre* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB.
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0064720.pdf>

- Hernández, Fernández y Baptista (2000). *Metodología de la investigación científica*. McGraw-Hill.
- Hoyos, A., Paz, R. y Peña, L. (2020). *Propuesta para crear un Proceso de incorporación del talento humano en la empresa Facicréditos, de Cereté-Córdoba* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC. <http://repository.ucc.edu.co:8082/bitstream/20.500.12494/7440/1/Trabajo%20de%20grado%20final.pdf>
- Jaramillo, O. (2015). Pertinencia del perfil de los profesionales de la información con las demandas del mercado laboral. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1790/179038631003>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3761/376147131008>
- Manco, C. (2016). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejía, A. y Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1053/105316847004>

- Ministerio de Trabajo (2016, 8 de abril). Decreto 583. Por el cual se adiciona al título 3 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, un capítulo 2 que reglamenta el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 y el artículo 74 de la Ley 1753 de 2015. *Diario Oficial* 49838. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30020300>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (32). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Orrala, P. (2019). *Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Guayaquil]. Repositorio UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/UPS-GT002686.pdf>
- Polit, F. y Hungler, B. (2000). *Investigación científica en ciencias de la salud*. México: McGraw-Hill.
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas e n las organizaciones*. (2a ed). ESIC Editorial.
- Ramírez, H. (1999). *El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización. Comercio Exterior*. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/289/1/RCE1.pdf>
- Rapetti, S. (2002). Ponencia Presentada en la 5° International Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR)- "Pasión por la Cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo".

- Rebore, R. (1987). *Personnel administraron in education. A management approach*. Prentice-Hall.
- Restrepo, L., Ladino T., A. y Orozco A., D. (2008). Modelo De Reclutamiento y Selección De Talento Humano Por Competencias Para Niveles Directivo De La Organización. *Scientia Et Technica*, 14(39). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=849/84920503051>
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en Reclutamiento y selección de Personal* [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández De Elche). Repositorio UMH. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W614_Ubbu5QJ:dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%2520Romero%2520Delgado%2520Jorge%2520Juan.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co
- Ruiz, M. Jaraba, B. y Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21301603>
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. Limusa.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Liderazgo 21. http://www.laqui.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- 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). <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Tunal, G. (2005). El mercado de trabajo como unidad de análisis para las microempresas informales urbanas. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 2(108). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15310804>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2).

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Vargas, Z. F. (2002). *Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano: Convergencias y Desafíos*. Cinterfor–OIT.

Anexos

Anexo 1: Instrumento

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE SINCELEJO– SUCRE.			
Determinar las características de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo– Sucre.			
Valor	V	Escala	Valor
	1	Nunca se cumple	4
	2	A veces se cumple	
	3	Se cumple	
Valor	N	AFIRMACIONES	VALORACIÓN
PROCESO RECLUTAMIENTO			
	1	La empresa posee un programa de reclutamiento de personal definido y por escrito.	
	2	La empresa al requerir talento humano considera el personal interno al igual que el externo para suplir dichos requerimientos.	
	3	La empresa implementa estrategias para hacer atractivas sus ofertas de trabajo hacia los talentos más calificados.	
	4	La empresa utiliza con fines de reclutamiento canales abiertos como las redes sociales, los medios masivos, comunicación institucional,	

	las bolsas de empleo.	
5	La empresa cuenta con personal encargado única y exclusivamente del reclutamiento bien sea propio o por tercerización.	
6	La requisición del personal es el resultado de un análisis coherente con las operaciones del hotel y sus proyecciones de mercado.	
7	La empresa conoce los segmentos o nichos donde hallar al talento humano idóneo para su requerimiento.	
8	Posee su empresa banco de recursos humanos permanente y actualizado	
PROCESO DE SELECCIÓN		
9	La selección de personal obedece a una visión congruente con la filosofía e identidad corporativa.	
10	La empresa posee un programa de selección de personal definido y por escrito.	
11	La empresa define claramente el requerimiento en términos de puesto de trabajo, funciones, habilidades y tareas desde las competencias laborales exigidas.	
12	Para casos de selección de personal interno la empresa tiene en cuenta desempeño, carrera, desarrollo e idoneidad del su personal gracias a procesos de evaluación por competencias permanentes.	
13	La empresa hotelera utiliza técnicas actuales de selección como pruebas y test propios de la psicología organizacional.	
14	Los documentos y datos suministrados por los aspirantes no seleccionados son devueltos oportunamente y con la confidencialidad adecuada.	

Anexo 2: Evidencia fotográfica

