



# IDENTIFICACIÓN DE METODOLOGÍAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL HOTEL BE LA SIERRA DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA

**Emily P. Hernández Barrios, Andrea K. Paredes Riatiga y Hannsem O. Córdoba Pérez**

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Diplomado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos  
Universidad del Magdalena  
2020

## **Resumen**

El propósito del siguiente artículo es presentar los resultados y conclusiones, producto de una investigación, dirigida a identificar los métodos de gestión del capital humano utilizados en el Hotel Be La Sierra de la ciudad de Santa Marta, más concretamente en las técnicas de reclutamiento y selección de personal. El déficit de información y conocimientos acerca de los procedimientos de gestión del capital humano que emplea actualmente el Hotel Be La Sierra, acrecentó la necesidad y el interés de identificar estas prácticas y tendencias.

**Palabras clave:** reclutamiento, selección de personal, gestión del capital humano.

## ***Abstract***

*The purpose of the following article is to present the results and conclusions, product of an investigation, directed to identify the methods of human capital management used in the Hotel Be La Sierra in the city of Santa Marta, more specifically in recruitment and selection techniques of personal. The lack of information and knowledge about the human capital management procedures currently used by the Hotel Be La Sierra, increased the need and interest to identify these practices and trends.*

***Keywords:*** recruitment, personnel selection, human capital management.

## **1. Introducción**

Bustamante (2003) define al capital humano como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia. El capital humano es en última instancia, un cúmulo de conocimientos que obtiene y desarrolla una persona en toda su trayectoria de formación académica y profesional. Estos conocimientos y destrezas adquiridas, intervienen en el aporte o contribución que el individuo hace a la empresa para la cual trabaja.

En el sector de la hotelería, el capital humano adquiere mayor importancia, puesto que el rol o papel del personal es trascendental en la oferta de los servicios, convirtiéndose así en el activo más significativo o substancial dentro de la empresa, activo que le puede proporcionar una ventaja competitiva; por lo tanto su atención debe ser el eje central de todas aquellas organizaciones que se planteen alcanzar la excelencia en el servicio (Acosta, Fernández, & Mollón, 2002).

En el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, opera desde el año 1967 el Hotel Be La Sierra, uno de los hoteles con más tradición de la ciudad. Este hotel que para el año 2012 sufrió una reformatión y modernización, actualmente cuenta con una infraestructura que consta de 63 habitaciones y 11 suites para hospedaje; también posee un restaurante, un bar-cafetería y tres salones con capacidad máxima para 120 personas. Dentro de sus políticas, el Hotel Be La Sierra se compromete a satisfacer íntegramente las necesidades de sus clientes, pretendiendo lograr la fidelización de los mismos, sin olvidar la calidad humana que caracteriza al personal que labora en el hotel.

En ese sentido, el capital humano que ingresa a laborar en el hotel, debe aprobar un proceso de admisión. Este proceso lo lleva a cabo el mismo gerente del hotel, puesto que la empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos oficialmente. Dicho de otro modo, el gerente muy aparte de sus funciones habituales, tiene la responsabilidad de elegir la persona que posea las habilidades, características y cualidades necesarias para desempeñarse de manera eficiente en el hotel. En una reciente entrevista efectuada por nuestro equipo de investigación al mismo Frank Ortiz Salgado, Gerente General del Hotel Be La Sierra, se expusieron una serie de problemáticas que al día de hoy está presentado la empresa.

Una de esas problemáticas son las constantes peticiones, quejas, reclamos y sugerencias formalizadas a través de los diversos canales que dispone el hotel (Correo Electrónico, Formato PQRS, Atención Al Cliente) por parte de los usuarios que adquieren sus servicios ofrecidos. A este problema se le suma la alta rotación de personal, situación que está generando una persistente interrupción de los procesos internos en la empresa. Este contexto actual que presenta el Hotel Be La Sierra fue el punto de partida de nuestra investigación, apoyada en la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de metodología está empleando el Hotel Be La Sierra en el proceso de selección de personal y que incidencia tiene en la calidad del servicio ofrecido?

Una de las hipótesis más fehacientes para tratar de explicar el por qué de esta situación, se basa en que el hotel al no tener un pertinente y óptimo proceso de selección de capital humano, está eligiendo de forma inoportuna al personal. Esto está generando que gran parte de los empleados a cargo de ofertar las prestaciones del hotel, no tengan el perfil o no estén calificados para desenvolverse en el cargo asignado y por ende presten un mal servicio. Además, el hotel al no poseer un jurisdicción de recursos humanos, hace que el reclutamiento, la selección, la organización y planificación del personal, se haga de forma inviable.

Teniendo en cuenta el valor del capital humano, el cual ha cobrado mucha relevancia para las organizaciones empresariales, el presente estudio procura abordar un tema que ha sido poco desarrollado y del cual no se halla considerable información, como lo es la selección de personal en las empresas pertenecientes al sector de hotelería en una ciudad como Santa Marta. De igual forma, con este proyecto de investigación se verán beneficiadas numerosas empresas del sector hotelero que se encargan de cubrir la demanda del medio, para lo cual necesitan contar con el personal adecuado y capacitado, estando su formación encaminada a la prestación de servicios en el área turística.

## **2. Marco Teórico**

Con el propósito de establecer las bases para la realización de este trabajo de investigación, se efectuó una revisión bibliográfica de los diferentes subprocesos que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones hoy en día, para posteriormente definir con mayor profundidad, la conceptualización del Proceso de Selección.

### ***Selección del Personal***

Chiavenato (2000) en su libro: "*Administración de Recursos Humanos*", afirma que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos propuestos. El proceso de selección radica en una sucesión de fases que deben ser claramente definidas y debe realizarse de una forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. (*Requerimiento*)
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. (*Definición del perfil*)
- Definición del método de reclutamiento.

- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

Para Milkovich & Boudreau (1991) la selección de personal es un proceso en sí que le puede costar mucho capital a las compañías dependiendo del número de candidatos que pretenda, pero este costo se redime, eligiendo el candidato adecuado, pues este generará rendimientos importantes a la organización, por tanto la compañía obtendrá con creces el retorno de su inversión.

De lo anteriormente expresado por los autores, se deduce que no poseer claros procesos de selección de personal, ocasionará a la organización pérdidas económicas asociadas a éste proceso en sí. Sin embargo, es probable que muchas empresas, ni siquiera consideren el coste de este proceso y por lo tanto no logren vislumbrar el retorno de su inversión, puesto que claramente se centralizan en los indicadores de desempeño, es decir, se requiere una persona que ocupe una vacante y su éxito debe consumarse en un tiempo acordado. Si se selecciona al candidato que ostenta todos los requisitos tanto académicos y de experiencia, se asume que el indicador es positivo, aún cuando transcurrido un período de tiempo, el empleado renuncie al cargo por motivos que se pudieron reconocer durante el proceso de selección, y por ello sea ineludible formalizar un nuevo proceso.

Kaye & Jordan-Evans (2000) aseveran que investigaciones han demostrado que “sustituir a una persona clave en un equipo cuesta entre el 70 y 200 por ciento de la remuneración de la persona”.

Elegir un candidato que deba ser sustituido en un futuro involucra costos que muchas empresas no estiman. Es posible que sustituir a alguien sea observado como la mejor alternativa para aumentar la productividad, mejorar el clima laboral, e inclusive reducir las solicitudes de requerimientos de aumentos. No obstante, es trascendental estudiar cuál es el verdadero costo de los reemplazos de personal, especialmente cuando se trata de un cargo sensible.

### ***Etapas en la Selección de Personal***

Milkovich & Boudreau (1991) estiman cuatro aspectos fundamentales que se deben definir para diseñar una estrategia de selección óptima:

**1.** Establecer los criterios y pruebas de selección que se implementaran, con el objetivo de calificar y valorar la información sobre los candidatos: Se debe tener claridad sobre cuáles son las pruebas más competentes o aptas para el proceso de selección. De igual forma se deberá estudiar los costos y relevancia de realizar pruebas de conocimientos específicos o pruebas técnicas in situ (*manipulación de un equipo o herramienta en una situación semi-real o real*). Tal vez, en esta etapa se requiera la asesoría profesional de psicólogos especializados en el uso de este tipo de pruebas.

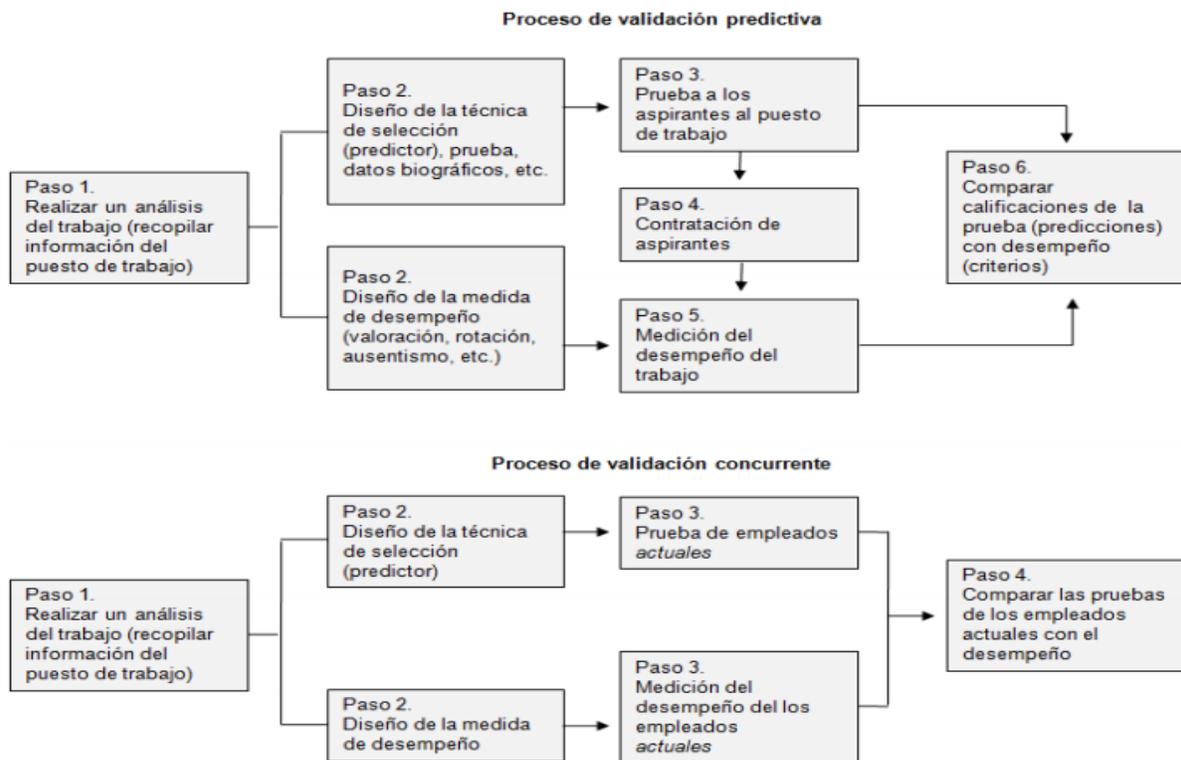
**2.** Establecer las técnicas ideales para recopilar la información: Conseguir la información que se solicita de un aspirante puede llevarse a cabo en diferentes pasos, por ejemplo: una hoja de vida, una entrevista personal o grupal, la validación de la información del candidato, etc.

**3.** Especificar de qué forma se utilizará la información que se recopile durante el proceso: Es probable que la información de un aspirante que no se ajusta con los requerimientos de la vacante, se excluya.

Sin embargo, es posible que el Departamento de Recursos Humanos considere que aún cuando una persona no ha sido seleccionada para un cargo, puede ser un candidato potencial para otro. De forma similar, puede ser que la información aportada durante el proceso permita recolectar detalles relevantes en términos de intereses o aptitudes de un candidato.

4. Concretar cómo se computarán los resultados del proceso: En el resultado de los procesos de selección se manejan diferentes formas de medición de certeza o confianza. Una se relaciona al cumplimiento en los tiempos establecidos para realizar el proceso, el cumplimiento del procedimiento y la consecución del candidato ideal. Otra medida de efectividad se asocia concretamente a medir si el aspirante contratado cumple con el desempeño anhelado. Para tal fin, se manejan procesos de validación predictiva y procesos de validación concurrente (*Figura 1*).

**Figura 1:** *Procesos de validación predictiva y procesos de validación concurrente*



### **3. Metodología**

#### ***Diseño de la Investigación***

En el presente trabajo se efectúa bajo una investigación de carácter exploratorio, puesto que posibilitó la aproximación a un fenómeno poco estudiado o desarrollado en la ciudad de Santa Marta propiamente. Para este propósito se llevó a cabo una exploración minuciosa de fuentes primarias, secundarias y terciarias, preponderando las entrevistas, la revisión detallada de libros, revistas y artículos de internet afines con la temática tratada.

#### ***Unidades de Análisis***

Para la realización del presente trabajo, se concibió el uso de múltiples medios para reunir información bibliográfica pertinente, siendo el primero de estos, artículos en el espacio virtual (Internet) con el fin de establecer si se hallaban estudios relacionados sobre el tema a desarrollar: “estudios de métodos o técnicas de selección de personal empleados en empresas del sector hotelero en la ciudad de Santa Marta”. Se demostró que el tema no había sido estudiado, ni en forma general, ni particular, por lo que se procedió a realizar la revisión en una segunda fuente los cuales fueron libros, siendo los primeros que poseen gran información del tema (Chiavenato, 2000), (Acosta, Fernández, & Mollón, 2002), entre otros.

#### ***Procedimiento***

En la primera etapa del trabajo de investigación, se realizó un análisis detallado de la temática a desarrollar y el impacto que esta tendría para la sociedad en general. Una vez definido el tema, se procedió a recopilar la información utilizando medios como: internet, libros y revistas.

Consecutivamente se efectuó una consideración acerca de cuál sería la fuente a la que se debería recurrir para recopilar la información concerniente al desarrollo del estudio, llegando a la conclusión de que la más adecuada era una encuesta dirigida al departamento encargado del proceso de selección de personal del Hotel Be La Sierra de la ciudad de Santa Marta.

Para tal fin, se envió una carta de parte de la Universidad del Magdalena al Gerente General del Hotel Be La Sierra, el Sr. Frank Ortiz Salgado, solicitando el permiso y autorización para colaborar con una encuesta. Posteriormente, se elaboró la encuesta, la cual fue enviada vía correo electrónico y fue respondida con total sinceridad y amabilidad por él mismo dirigente. Una vez obtenida la información, se procedió a examinarla para llegar a una conclusión.

### ***Instrumento***

En el presente trabajo de investigación, se usó como herramienta esencial una encuesta semiestructurada que constó de 10 preguntas. Esta encuesta se compone de 5 preguntas abiertas, y las 5 restantes cerradas, las cuales van dirigidas directamente a las persona(s) encargada(s) del proceso de selección del personal del Hotel Be La Sierra. El propósito primordial identificar los métodos de selección empleados en el Hotel Be La Sierra.

## **4. Resultados, Análisis y Argumentación**

La aplicación del instrumento diseñado para el estudio, arrojó una serie de datos de gran relevancia para el presente trabajo, los cuales serán expuestos a continuación.

*1. Primer interrogante:* En el Hotel Be La Sierra: ¿Qué área o departamento está encargado de la selección del personal que entra a laborar a la empresa?, el entrevistado respondió de la siguiente manera:

Si son cargos operativos, está a cargo de la auxiliar de gestión humana o asistente de recursos humanos y la gerencia del hotel; pero si son para cargos administrativos, se encarga el departamento de recursos humanos de la cadena hotelera German Morales Hoteles, los cuales cuentan con psicólogos y abogados para tal fin.

2. *Segundo interrogante:* ¿Cuál es el primer aspecto que tiene presente el Hotel Be La Sierra para preparar un proceso de selección de personal?, el entrevistado respondió de la siguiente manera: El primer aspecto que tiene en cuenta el Hotel es el dialogo o acercamiento con el jefe del área que requiere la persona para trabajar. Con este jefe de área se define el perfil adecuado e idóneo para poder iniciar así el proceso de reclutamiento y captación de hojas de vidas.

3. *Tercer interrogante:* ¿Qué tipo de fuentes de reclutamiento se emplean en el Hotel Be La Sierra para los procesos de selección de personal?, el entrevistado respondió de la siguiente manera: Se utiliza dos medios tecnológicos (CompuTrabajo y Empleo.com) para cargos operativos y mandos medios; para cargos administrativos directivos o de jefes de áreas se utiliza plataformas como LinkedIn y selección directa con personas que por su experiencia hacen llegar la hoja de vida al área de Gestión Humana.

4. *Cuarto interrogante:* ¿Se utilizan pruebas psicotécnicas en los procesos de selección de personal en el Hotel Be La Sierra?, el entrevistado respondió de manera afirmativa.

5. *Quinto interrogante:* ¿Se analiza el perfil del cargo (descripciones concretas de las tareas y responsabilidades) previamente a un proceso de selección de personal en el Hotel Be La Sierra?, el entrevistado respondió de manera afirmativa.

6. *Sexto interrogante:* En el Hotel Be La Sierra: ¿Cuál es el juicio o criterio que se emplea para que un aspirante a un cargo se mantenga en un proceso de selección?, el entrevistado respondió: Seguir los pasos que se tienen contemplados para la selección de cualquier persona a ocupar un cargo dentro de la empresa. La primera es el estudio de la hoja de vida que cumpla con el perfil requerido; el segundo es el conocimiento y los estudios que vallan acordes con el cargo que se requiere; el tercero es la experiencia; el cuarto es la entrevista; el quinto es la prueba psicotécnica y el sexto ya son pruebas relacionadas con el cargo que va a ocupar. En la medida en que vallan surtiendo estos pasos la persona puede continuar en el proceso hasta ser seleccionado.

7. *Séptimo interrogante:* ¿Qué perfil busca el Hotel Be La Sierra a nivel general en el personal a contratar?, el entrevistado respondió de la siguiente manera: Buscamos una persona con capacidades de liderazgo, empoderamiento y resolución de problemas. Proactiva dispuesta a recibir retroalimentación constante para mejorar los niveles de satisfacción del cliente en la empresa, también buscamos un perfil extrovertido con capacidades de comunicación efectiva, responsable con cada una de las tareas que se le asigna dentro de la organización y con sentido de pertenencia hacia la empresa.

8. *Octavo interrogante:* En el Hotel Be La Sierra: ¿Las pruebas empleadas en los procesos de selección dependen del cargo o es un paquete generalizado?, el entrevistado respondió que dependen del cargo.

9. *Noveno interrogante:* En un proceso de selección de personal: ¿Qué tipo de reclutamiento se emplea en el Hotel Be La Sierra?, el entrevistado respondió que ambos (Interno y Externo).

*10. Decimo interrogante:* ¿Considera que en la ciudad de Santa Marta existe personal altamente capacitado y con habilidades para cubrir las vacantes solicitadas por el Hotel Be La Sierra?, el entrevistado afirmativamente. Estos fueron sus razones o argumentos: Afortunadamente Santa Marta y el Magdalena cuenta con instituciones educativas en formación en el área hotelera tanto en alimentos y bebidas como en el área administración y alojamiento, tenemos el SENA, la Universidad del Magdalena, la Corporación Bolivariana entonces podemos decir que si tenemos personal calificado para ocupar cargos en el sector hotelero.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, al Hotel Be La Sierra, se pudo percibir que esta organización para cualquier tipo de contratación, prevalecen los procesos de selección con una metodología propia, pero con el mismo objetivo final; contratar a la persona idónea para el cargo.

**De acuerdo al análisis de la información obtenida, se puede argumentar las siguientes apreciaciones:**

En primera instancia, se puede evidenciar que los procesos de selección de personal llevados a cabo en el Hotel Be La Sierra, concuerdan en cierta medida con la teoría explorada para este estudio. La cual señala que el proceso de selección debe arrancar con el estudio y recolección de información del perfil del cargo, con el propósito de favorecer el reclutamiento, y enfocarse en la preselección de hojas de vida de aspirantes que cumplan con las características y competencias requeridas para el puesto. Este paso es esencial para el desarrollo del proceso de selección, puesto que permite un reclutamiento conforme a los estándares establecidos por la organización.

Respecto a lo anterior, es pertinente realizar dos observaciones que podrían dar respuesta a la problemática actual que enfrenta el Hotel Be La Sierra:

*1. El hecho de que una organización tenga perfectamente delimitados sus procesos de selección, no exime de que se haga de la forma correcta:* La alta tasa de rotación de personal en una organización es un síntoma inequívoco de que el proceso de selección, está presentando desatinos o falencias. Para ello, la mejor forma de subsanarlo es efectuar un proceso de auditoría, con la finalidad de descubrir potenciales fallas a nivel general en el proceso de selección de personal.

*2. Externalizar alguna parte de la selección de personal en una organización, tiene grandes desventajas:*

- Falta de fidelidad o lealtad del personal hacia la empresa.
- Puede que la empresa outsourcing de recursos humanos ostente un deficiente proceso de reclutamiento de personal , acrecentando el riesgo de que haya mayor rotación de empleados.
- La empresa cliente puede tornarse dependiente de la empresa de reclutamiento y selección de personal, tanto que en un determinado tiempo dependa de ella.

En segunda instancia, la calidad en el servicio prestado al consumidor final en el Hotel Be La Sierra, también requiere de la eficacia del proceso de selección. Las constantes PQRS por cuenta de un deficiente servicio, son el fiel reflejo de que no se está eligiendo correctamente al personal que el hotel precisa. En ese aspecto, el realizar nuevos procesos de selección para cubrir estas vacantes y el no hacerlo de la manera correcta (verificando el proceso de selección) genera excesivas pérdidas a la empresa que tal vez no estén vislumbrando.

Citando nuevamente la parte teórica, un proceso en sí le puede costar mucho capital a las organizaciones empresariales, dependiendo del número de aspirantes que pretenda, pero este costo se redime, eligiendo el candidato adecuado. De no ser así, cada nuevo proceso de selección le estaría costando al hotel entre el 70 y 200 por ciento de la remuneración de un empleado. Tal vez relevar del cargo a una persona que no cumple con los estándares de calidad, sea observado como la mejor alternativa para aumentar la productividad en el hotel. Sin embargo, si este proceso no se hace de la forma adecuada, existirá siempre una malversación de activos y una constante rotación de personal.

Para concluir, el presente estudio resulta de suma importancia, puesto que da origen a la elaboración de nuevas investigaciones, partiendo de que el tema ha sido poco desarrollado. Por otro lado, los hallazgos encontrados en la ejecución del presente proyecto servirán de apoyo o soporte a las diferentes empresas del sector hotelero, específicamente en la ciudad de Santa Marta, para la mejora y optimización de sus procesos de selección de personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Bustamante, N. (Enero - Junio de 2003). Educación y pobreza en la ciudad de Medellín: Evidencia Empírica. *Economía Universidad EAFIT, Revista Ruido Blanco N°1* , 35 - 47.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). *Ámelos o Piérdalos: Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa*. México: Pearson Educación.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1991). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. . México: McGrawHill.