



# **METODOLOGÍAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL HOTEL LA RIVIERA EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA**

**Adriana Hurtado, Linda G. Parada, María F. Salas y Martin De La Ossa**

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa de Administración De Empresas y Administración De Empresas Turísticas y Hoteleras

Diplomado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Universidad del Magdalena

2021

## **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 en el Hotel La Riviera de la ciudad de Santa Marta, concretamente en las técnicas de reclutamiento y selección de personal. El presente trabajo se realizó por medio de una investigación de carácter exploratorio, por medio del cual se logró la aproximación a un fenómeno poco estudiado en la ciudad de Santa Marta. Para lograr los objetivos de este paper, se revisó minuciosamente material disponible en línea como: artículos, libros, y revistas afines con los procesos de reclutamiento de personal y los resultados de los mismos. También se obtuvo información bastante relevante que sirvió para nutrir el trabajo, por medio de una entrevista realizada a la persona encargada del reclutamiento en el establecimiento estudiado. Los resultados obtenidos producto de la investigación arrojaron datos que pueden indicar una relación directa entre, la calidad del servicio ofrecido por los empleados, y el proceso de selección de personal en su labor de escoger los candidatos adecuados para desarrollar los objetivos organizacionales.

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

*Abstract*



*The purpose of the following article is to present the results and conclusions, product of a research aimed at identifying the methods of human capital management in the Hotel La Riviera in the city of Santa Marta, specifically in the techniques of recruitment and selection of personnel. The lack of information and knowledge about the human capital management procedures currently used by the Hotel La Riviera, increased the need and interest to identify these practices and trends in order to propose alternative solutions to this problem.*

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

## **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 1989 el Hotel La Riviera, uno de los hoteles con más tradición de la ciudad. Actualmente cuenta con una infraestructura que consta de 75 habitaciones para hospedar a 230 personas; también posee un restaurante, un minibar y una piscina. Dentro de sus políticas, el Hotel La Riviera se compromete a satisfacer íntegramente las necesidades de sus huéspedes, pretendiendo lograr la fidelización de los mismos, sin olvidar la calidad humana que caracteriza al personal que labora en el hotel.

En ese aspecto, el capital humano que ingresa a laborar en el hotel debe aprobar un proceso de admisión. Dicho proceso lo lleva a cabo el mismo gerente del hotel en compañía de otro subalterno, 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 de gestión empresarial tiene la responsabilidad de elegir a 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 gerente del Hotel La Riviera, se manifestaron una serie de problemáticas que hoy en día está presentando la empresa. Una de esas problemáticas son las frecuentes 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 huéspedes que adquieren sus servicios.

A este problema se le suma la alta rotación de personal (anualmente se está requiriendo personal por abandono de cargo), situación que podría generar entre otras cosas una interrupción de los procesos internos en la empresa; lo que trae consigo la no consecución, en algunos casos, de los objetivos propuestos por la entidad. Precisamente el contexto actual que presenta el Hotel La Riviera fue el punto de partida de nuestra investigación, la cual se soportó bajo el siguiente interrogante: ¿Qué tipo de metodologías está empleando el Hotel La Riviera en su proceso de selección de personal y que repercusiones tiene ello en la calidad de sus servicios ofertados?

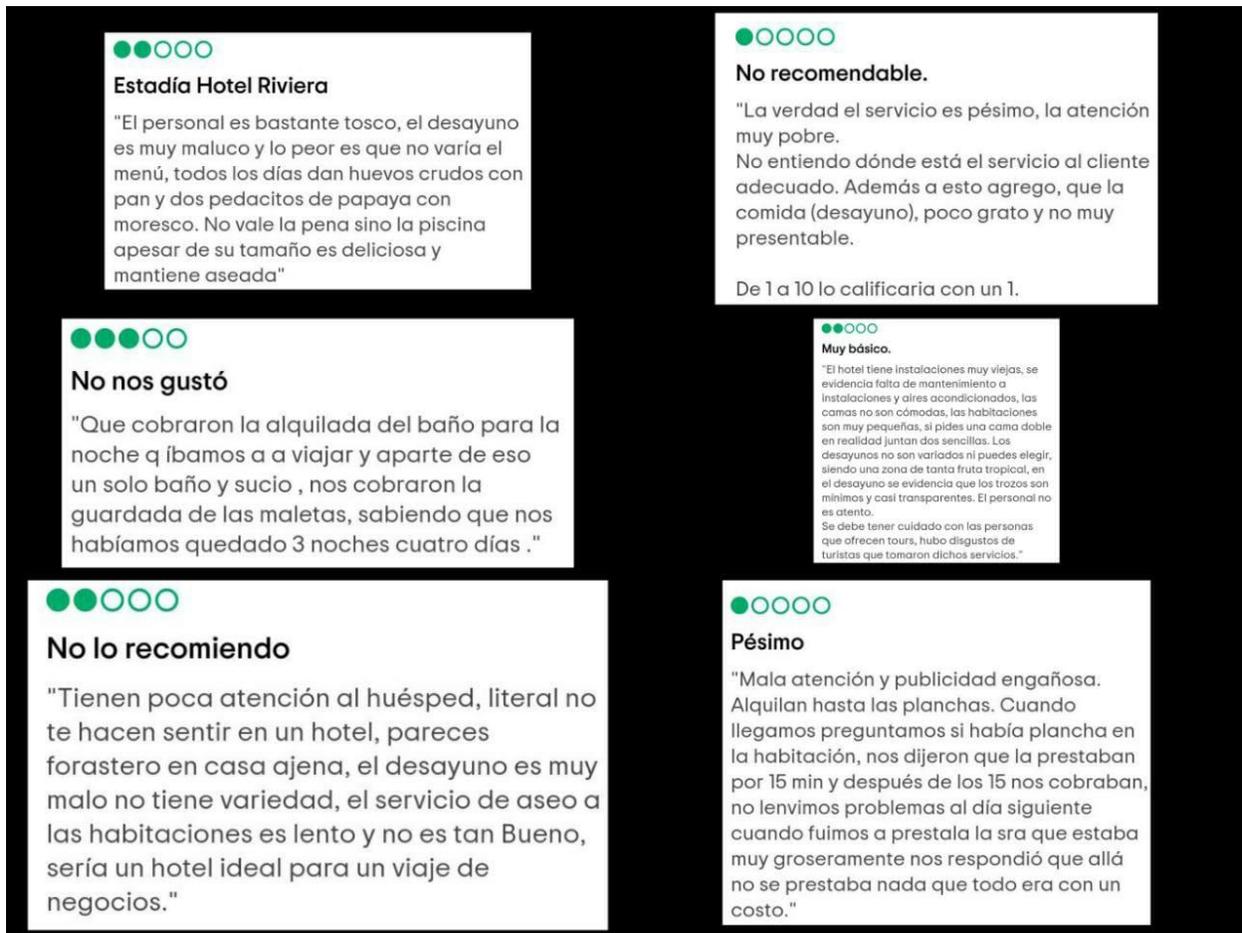
Una de las hipótesis más fehacientes para tratar de explicar el porqué de esta situación, se basa en que el hotel al no tener un departamento exclusivo para el reclutamiento de personal podría exponerse a elegir de forma poco acertada al personal. Esto puede evidenciarse, por ejemplo, en las reseñas realizadas por los clientes del hotel en plataformas en línea como TripAdvisor en las que hacen referencia a inconvenientes con el servicio de restaurante que puntúan de manera negativa por varios factores, entre ellos el mal servicio y la falta de variedad en el menú. También existen quejas por las demoras en los tiempos de limpieza de las habitaciones que podría ser atribuido a la carencia de aptitudes pertinentes al cargo en los empleados.

Teniendo presente el valor del capital humano, el cual ha cobrado mayor relevancia para las organizaciones empresariales pertenecientes al sector hotelero, 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 debidamente capacitado (Figura 1).

**Figura 1:** Evidencia de quejas de clientes relacionadas con el servicio prestado por parte del hotel La Riviera



**Fuente:** TripAdvisor.com

## 2. Revisión Bibliográfica

Con el propósito de establecer las bases o fundamentos para la realización de este trabajo de investigación que lleva por título: "Metodologías de Reclutamiento y Selección de Personal en el



Hotel La Riviera en la ciudad de Santa Marta”, se efectuó una revisión bibliográfica exhaustiva (A través de la Internet) de los diferentes procesos y 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 este 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, aun 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.** Instaurar o 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 con referentes 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,



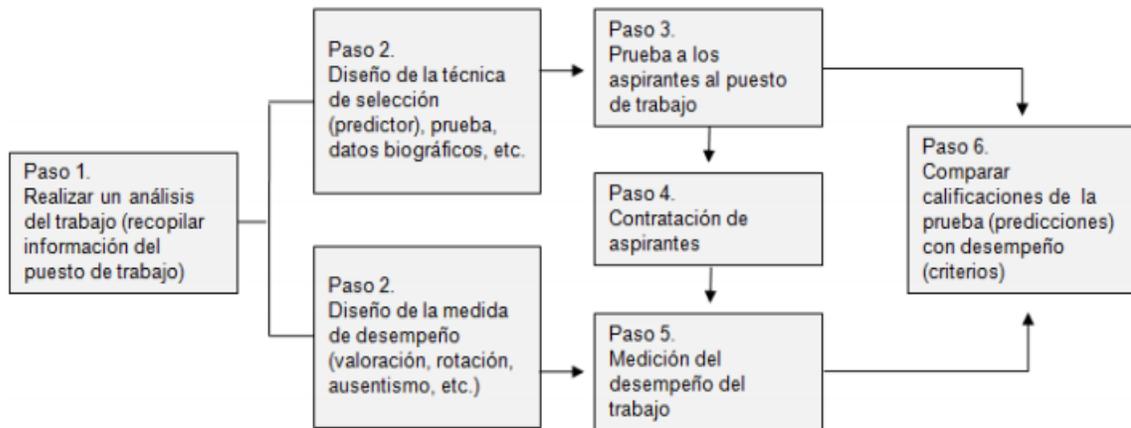
se excluya. Sin embargo, es posible que el departamento de recursos humanos considere que aun cuando una persona no ha sido seleccionada para un cargo, puede ser un candidato potencial para otro. De forma similar, puede ser que la información aportada durante el proceso permita recolectar detalles relevantes en términos de intereses o aptitudes de un candidato que podrían considerarse importantes en los procesos de selección.

**4.** Concretar cómo se computarán los resultados del proceso: En el resultado de los procesos de selección de personal 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*).

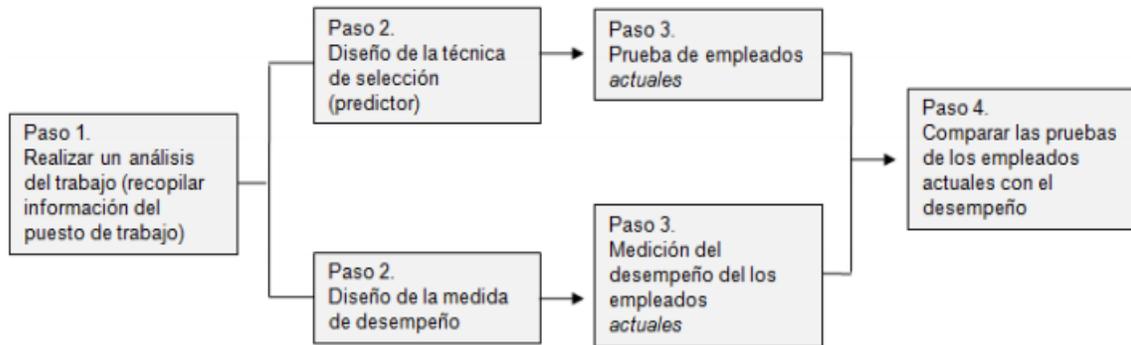
**Figura 2:** Procesos de Validación Predictiva y Procesos de Validación Concurrente



### Proceso de validación predictiva



### Proceso de validación concurrente



**Fuente:** MILCOVICH, George T. y Boudreau John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 1991. p.485

## 3. Metodología

### *Diseño de la Investigación*

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. 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 de selección de personal en empresas del sector hotelero en la ciudad de Santa Marta”. Se demostró que el tema no había sido estudiado, por lo que se procedió a efectuar 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 efectuó 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 sería una encuesta dirigida a los directos encargados del proceso de selección de personal en el Hotel La Riviera de la ciudad de Santa Marta.

Para tal fin, se envió una carta de los participantes de esta investigación provenientes de la Universidad del Magdalena al gerente del Hotel La Riviera, solicitando el permiso y autorización para colaborar con una encuesta; la cual fue enviada vía correo electrónico y respondida con total sinceridad y amabilidad. 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 la(s) persona(s) encargada(s) del proceso de selección del personal del Hotel La Riviera.



Cabe destacar que el instrumento utilizado tuvo como propósito primordial identificar los métodos de selección de personal empleados en el Hotel La Riviera, y fue utilizado con fines netamente académicos.

#### **4. Desarrollo, Análisis, Resultados 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 La Riviera: ¿Qué área o departamento está encargado de la selección del personal que entra a laborar?, el entrevistado respondió lo siguiente: Generalmente el proceso de selección de personal está a cargo de mi persona (gerente) y mi asistente administrativo. En ocasiones cuando no contamos con la disponibilidad del tiempo para desarrollar dicho proceso, contratamos a un tercero para que efectúe esa labor.

**2. Segundo interrogante:** ¿Cuál es el primer aspecto que tiene presente el Hotel La Riviera para preparar un proceso de selección de personal?, el entrevistado respondió lo siguiente: 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 La Riviera para los procesos de selección de personal?, el entrevistado respondió lo siguiente: Generalmente se emplean 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 mismo hotel.

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



**6. Sexto interrogante:** En el Hotel La Riviera: ¿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 lo siguiente: 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 vayan 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 vayan surtiendo estos pasos la persona puede continuar en el proceso hasta ser seleccionado.

**7. Séptimo interrogante:** ¿Qué perfil busca el Hotel La Riviera a nivel general en el personal a contratar?, el entrevistado respondió lo siguiente: 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.

**8. Octavo interrogante:** En el Hotel La Riviera: ¿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 La Riviera?, 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 La Riviera?, el entrevistado respondió afirmativamente.

Estas 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 de administración y alojamiento. Dentro de esas instituciones tenemos al SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), la Universidad del Magdalena, la Corporación Bolivariana, entre otras corporaciones educativas. Por ello, puedo decir que si tenemos personal calificado para ocupar cargos en el sector hotelero.



**De acuerdo con el análisis de la información obtenida, se pueden argumentar las siguientes apreciaciones o consideraciones:**

Se puede evidenciar que los procesos de selección de personal llevados a cabo en el Hotel La Riviera, 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.

No obstante, es pertinente realizar dos observaciones que podrían dar respuesta a la problemática actual con respecto a las quejas y reclamos y a la alta rotación del personal (expresada por el gerente) que enfrenta el Hotel La Riviera:

*1. El hecho de que una organización tenga perfectamente delimitados sus procesos de selección de personal, no exime de que este se haga de forma correcta:*

La alta tasa de rotación de personal en una organización empresarial es un síntoma inequívoco de que el proceso de selección está presentando errores o falencias. Por 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 y rectificarlas.

*2. Externalizar la selección de personal en una organización, podría generar ciertas desventajas:*

- Falta de fidelidad o lealtad del personal hacia la empresa.
- La empresa cliente puede tornarse dependiente de la empresa de reclutamiento y selección de personal, tanto que en un determinado tiempo dependa solo de ella.

## **5. Conclusión**

El desarrollo de este trabajo de investigación, que se basó en la pregunta: ¿Qué tipo de metodologías está empleando el Hotel La Riviera en su proceso de selección de personal y que repercusiones tiene ello en la calidad de sus servicios ofertados? Arrojó una serie de datos



interesantes que podrían ser de utilidad a nivel cognoscitivo respecto al tema de reclutamiento y selección de personal en una organización empresarial.

En primera instancia, se encontró una posible relación entre la calidad en el servicio ofertado al huésped en el Hotel La Riviera, respecto al proceso de selección que se desarrolla en dicha entidad o con un tercero. Las constantes PQRS por cuenta de un deficiente servicio, son el reflejo de que existe un problema que podría solucionarse teniendo un mayor control y organización en el proceso de selección del personal. En ese aspecto, el realizar nuevos procesos de selección para cubrir estas vacantes y el no hacerlo de la manera recomendada (verificando el proceso de selección por medio de un departamento dedicado al recurso humano) puede aumentar la rotación de personal y por ende los gastos de la compañía representativamente.

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 terminar el contrato de 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 la probabilidad de una malversación de activos y una constante rotación de personal.

Finalmente, este estudio da origen a la elaboración de nuevas investigaciones, partiendo de que el tema ha sido muy poco desarrollado. Por otro lado, los hallazgos encontrados en la ejecución del 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.



- APD. (05 de Enero de 2021). Obtenido de ¿Qué es el Capital Humano y cuál es su Importancia en una Empresa?: <https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/>
- Atrápalo. (s.f.). Obtenido de Hotel La Riviera: [https://www.atrapalo.com.co/hoteles/478661-0\\_hotel-la-riviera#:~:text=Hotel%20La%20Riviera%20Descripci%C3%B3n&text=Tiene%2075%20habitaciones%20con%20ventanales,con%20vistas%20a%20la%20piscina.](https://www.atrapalo.com.co/hoteles/478661-0_hotel-la-riviera#:~:text=Hotel%20La%20Riviera%20Descripci%C3%B3n&text=Tiene%2075%20habitaciones%20con%20ventanales,con%20vistas%20a%20la%20piscina.)
- Bizneo Blog. (s.f.). Obtenido de Recursos Humanos: Funciones y Secretos de un Buen Departamento: <https://www.bizneo.com/blog/recursos-humanos-funciones/>
- 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.
- CRAI. (2015). Obtenido de Formato Artículo o Paper: <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/formato-articulo-o-paper/>
- ESERP. (s.f.). Obtenido de El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal: <https://es.eserp.com/articulos/proceso-seleccion-personal/>
- GD Human Capital. (31 de Julio de 2019). Obtenido de Errores Frecuentes en la Selección de Personal: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/errores-frecuentes-en-la-seleccion-de-personal>
- Hotel La Riviera. (s.f.). Obtenido de Instalaciones: <https://www.hotelariviera.com/>
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). *Ámelos o Piérdalos: Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa*. México: Pearson Educación.
- Martinez, S. (s.f.). *SUPERRHHEROES*. Obtenido de Outsourcing de RRHH: Ventajas e Inconvenientes: <https://superrhheroes.sesametime.com/outsourcing-de-rrhh/>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1991). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. . México: McGrawHill.



- Pérez, O. (09 de Septiembre de 2015). *PeopleNext*. Obtenido de 6 Errores Comunes en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-errores-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- Perona, E. (Diciembre de 2005). *Universidad Nacional de Córdoba*. Obtenido de Lineamientos Generales para Escribir un Paper o Trabajo de Investigación: <https://portal.eco.unc.edu.ar/files/deconomia/Lineamientos%20generales%20para%20escribir%20un%20paper%20DOC%2027.pdf>
- Talero, M. (29 de Marzo de 2018). *GBS Recursos Humanos*. Obtenido de Ventajas del Outsourcing de Selección de Personal: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/10-ventajas-del-outsourcing-de-seleccion-de-personal/>
- *Técnicas De Investigación*. (25 de Octubre de 2020). Obtenido de ¿Qué es y cómo hacer una Entrevista Semiestructurada?: <https://tecnicasdeinvestigacion.com/entrevista-semiestructurada/>
- *TECNOHOTEL*. (04 de Octubre de 2019). Obtenido de ¿Qué lleva a los Hoteles a Apostar por el Outsourcing?: <https://tecnohotelnews.com/2019/10/04/hoteles-apostar-outsourcing/>
- Torres, D., Velasquez, J., & Hernández, J. (2020). Importancia del Reclutamiento y la Selección del Personal en el Sector Hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Revistas Científicas Universidad Simón Bolívar*.
- Turijobs. (07 de Junio de 2018). *Turiconsejos*. Obtenido de Cómo tener Éxito en una Entrevista Semiestructurada: <https://www.turijobs.com/blog/que-es-la-entrevista-semiestructurada-o-mixta/>
- [https://www.tripadvisor.co/Hotel\\_Review-g297484-d1143682-Reviews-Hotel\\_la\\_Riviera-Santa\\_Marta\\_Santa\\_Marta\\_Municipality\\_Magdalena\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g297484-d1143682-Reviews-Hotel_la_Riviera-Santa_Marta_Santa_Marta_Municipality_Magdalena_Department.html)