

## **Sistematización de las prácticas de selección de personal del sector hotelero en el Quindío<sup>1</sup>**

### **Systematization of personnel selection practices in the hotel sector in Quindío**

Silvia Helena Mejía Vélez<sup>2</sup>

Recibido: 07/08/2018 - Aceptado: 02/12/2018

Cómo citar este artículo: Mejía, S. (2018). Sistematización de las prácticas de selección de personal del sector hotelero en el Quindío *Sinapsis*, 10, (2), 26 - 44

#### **Resumen**

La Sistematización de las prácticas de selección de personal utilizadas en el sector hotelero del Quindío, busca ser un insumo de referencia para identificar cuáles son las prácticas que se están adelantando, cuáles son las fuentes de reclutamiento, los perfiles requeridos, las técnicas para seleccionar, el porcentaje de ajuste al perfil, el desarrollo de competencias, que permitan la obtención del máximo rendimiento y productividad para la empresa, teniendo en cuenta que el sector hotelero fue elegido por estar dentro del marco del desarrollo departamental.

Para la recolección de esta información, se utilizó una entrevista semiestructurada cualitativa, que permitió un diagnóstico de las necesidades organizacionales y las tendencias actuales, encontrando que las empresas hoteleras consideran como factores de éxito la intuición, actitud, honestidad y la empatía, por encima del conocimiento técnico, sin embargo el 83,2% de los hoteles en el Quindío afiliados a Cotelco deben crear áreas de GGHH, procesos estandarizados, disminuir la rotación de personal, utilizar la convocatoria interna, el ascenso por méritos y la actualización de la plataforma estratégica; lo que se plantea, como el primer paso de la alineación con la estrategia relacionada con el proceso de selección de personal.

**Palabras clave:** Gestión Humana, selección de personal, sector hotelero.

#### **Abstract**

The systematization of personnel selection practices used in the hotel sector of Quindío, seeks to be a reference input to identify which practices are being implemented, which are the sources of recruitment, the profiles required, the techniques to select, the percentage of adjustment to the profile, the development of competences, that allow obtaining the maximum performance and productivity for the company, taking into account that the hotel sector was chosen because it is within the framework of departmental development.

For the collection of this information, a qualitative semistructured interview was used, which allowed a diagnosis of the organizational needs and current trends, finding that the hotel companies consider as

---

<sup>1</sup> El artículo es el resultado de una investigación financiada por la CUEAvH. Programa de administración de empresas. Grupo para la Competitividad empresarial.

<sup>2</sup> MBA, EAFIT (Colombia) con énfasis en GGHH. Especialista en Administración, EAFIT (Colombia). Psicóloga, USB sede Medellín. Docente, Corporación Universitaria empresarial Alexander von Humboldt. Programa de Administración de empresas, área de Gestión Humana. Correo electrónico: silvmeji55@cue.edu.co

factors of success the intuition, attitude, honesty and empathy, above the technical knowledge, however 83.2% of the hotels in Quindío affiliated with Cotelco must create human resource areas, standardized processes, reduce staff turnover, use the internal call, the merit promotion and the updating of the strategic platform ; which is proposed, as the first step of the alignment with the strategy related to the personnel selection process.

**Key words:** Human Resources, staff selection process, hotel sector

**Código JEL:** M12

## **Introducción**

La línea de investigación para la sostenibilidad empresarial del grupo para la competitividad empresarial de la Corporación Universitaria von Humboldt tiene como objetivo “Establecer procesos de investigación deductivos e inductivos que permitan el diagnóstico y posterior búsqueda de soluciones a los problemas que atañen a las organizaciones que impacten la productividad, como la sistematización de las prácticas en selección de personal que permite un soporte documental diagnóstico actualizado del tema, y de allí aportar herramientas para generar planes de mejoramiento. De esta manera contar con la información, análisis y toma de decisiones para que los responsables de los hoteles, las instituciones de educación superior y el estado cuenten con información y trabajen en pro del desarrollo del sector turístico en el departamento.

Por ello el sujeto de estudio son las personas que planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad", Chiavenato (2000).

Además al hablar del proceso de selección en las organizaciones que es considerado un factor clave de éxito, si en la selección se da la consecución de personal idóneo para el cargo, de acuerdo a las necesidades organizacionales y las tendencias actuales para llegar a obtener el máximo rendimiento y productividad en el sector hotelero; que es reconocido; como un polo de desarrollo de la región.

## **Marco teórico**

Para iniciar el marco teórico es importante contextualizarnos entendiendo que nos encontramos en la era de la información, donde la riqueza se concentra en el conocimiento y la tecnología; y se hace cada vez más relevante el capital humano, su bienestar y felicidad laboral para alcanzar las metas planeadas.

Cuando el talento humano se tiene en cuenta para la transformación y optimización de las organizaciones, se logra entregar al mercado un bien o servicio de acuerdo a las necesidades del cliente externo. Por ello cuando se requiere personal, es indispensable contar con procesos estandarizados, medibles, cuantificables y socializados que proyecten sus conocimientos, orientación a resultados, empoderamiento y sentido de pertenencia que fomenten mayor producción de acuerdo a la cantidad y calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna; y de esta forma, poder llegar a ser más competitivas. Además, Losey (2000) sostiene que la administración

del talento humano es un movimiento que prima las relaciones y el recurso humano por encima de la producción. Por su parte, Plane (2003) y Koontz y Weihrich (1998) consideran que la evolución de la gestión del potencial humano se ha logrado gracias a su multidisciplinariedad, siendo la principal, la integración del personal y la estructuración de la empresa.

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas. Alles (2012)

Referente al proceso de selección de personal, constituye un factor de éxito que puede realizar la mejor elección, identificando las competencias, fortalezas, aspectos a mejorar y aprovechar las capacidades, experiencia y habilidades de las personas; con el propósito de lograr el beneficio individual de la organización y del país Bohlander, Sherman y Snell, (2001). Esto significa responder a ciertas preguntas como ¿cuánta gente se debe contratar?; ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer?; ¿cómo seleccionamos los individuos apropiados? por lo tanto, el subsistema comprende dos procesos esenciales, el reclutamiento y la selección del personal Milkovich y Bondreau, (1994); Chiavenato, (2000). La selección de los individuos surge con un carácter sistemático a partir de la escuela de la administración científica del trabajo por Taylor (1903), él en su libro "Shop Management" planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)." Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica contemplaba la necesidad de "seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor." Chiavenato, I., (1986) citado por Zayas P, (2010). Una de las premisas básicas de la Selección de Personal supone la existencia de las "diferencias individuales entre las personas", de modo que existe una enorme gama de características que hacen diferente a la gente entre sí. Estas diferencias pueden ser de diferente naturaleza como habilidades, personalidad, formación, experiencia u otras, pero son las que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren un mayor o menor éxito en sus puestos de trabajo

### **Procedimiento de Selección de personal.**

**Requisición de Personal:** Es una solicitud formal que realiza un área de la Organización, cuando necesita un candidato para cubrir una vacante.

**Reclutamiento:** Son las fuentes que se tienen para conseguir posibles candidatos a ocupar los cargos que se necesite proveer en la Empresa. (Convocatoria interna: Con los empleados de la empresa o convocatoria externa: Sena, bolsas de trabajo, web, banco de hojas de vida entre otras)

**Pruebas Psicológicas:** Se aplican para obtener un índice de predicción acerca del desempeño futuro de las personas, de acuerdo con el potencial aptitudinal y actitudinal, las características

personales, y en general las competencias con las que cuenta el aspirante, las cuales procede a calificar e interpretar, integrando dichos conceptos al Informe Final.

**Pruebas Técnicas:** Evalúan conocimientos específicos y competencias técnicas

**Entrevista:** Es una conversación formal que permite identificar si el candidato posee las competencias del cargo requerido, convirtiéndose en un proceso de doble vía donde el entrevistador obtiene información sobre el candidato y este a su vez, la obtiene sobre la Organización. Se evalúan las áreas familiar, personal, laboral y académica

**Visita Domiciliaria:** Es una visita que se hace al aspirante en su residencia, para confrontar la información dada por él y para conocer de manera directa a su familia, el nivel de vida, calidad de vida y las relaciones familiares que se presentan entre sus miembros.

**Verificación de Referencias:** Se desarrolla para conocer la percepción que tienen otras personas (jefes o, compañeros), sobre el candidato, en cuanto al desempeño de este y los datos generales de su antigua labor como período, cargo, salario, procesos disciplinarios entre otros.

**Aplicación centro de valoración:** Es una prueba de simulación, que identifica las fortalezas y aspectos a mejorar de un candidato. Permite identificar las competencias blandas y duras del candidato, debe realizarse por dos o más personas emitiendo una calificación cualitativa y cuantitativa.

**Informe o Concepto de Selección:** Se redacta un informe, integrando la percepción del Director del área con el cual se realizó la entrevista, creando un registro que sirve de apoyo a quienes les corresponda tomar una decisión respecto a la vinculación de un candidato. El informe es firmado por las personas que intervinieron en la Entrevista.

**Entrevista con jefe inmediato:** Después de ser valorado por gestión humana el aspirante es enviado al jefe inmediato para que revise si se ajusta al perfil que requiere.

**Decisión final:** Con los Informes Completos de Selección, la Dirección de Gestión Humana presenta los candidatos elegibles al jefe inmediato, (Gerencia General), para tomar la decisión de si es viable o no proceder con la contratación.

**Negociación del salario, condiciones y prestaciones:** Si aplica, se realiza la negociación de las condiciones en las que el candidato será seleccionado, si aplican p rimas legales, extralegales, salario emocional, tipo de contratación entre otras.

Como último pero fundamental paso para finalizar el proceso de selección se contacta a los aspirantes para contarles sobre el proceso como se observa a continuación.

**Retroalimentación de los aspirantes al proceso de selección:** Se contacta a los aspirantes que no fueron seleccionados y se les retroalimenta sobre fortalezas y aspectos a mejorar.

Entendiendo ahora las etapas del proceso de selección de personal es importante tener en cuenta que estas se encuentran en función de cada caso en específico, es decir, existe una secuencia de etapas deseables, pero con un margen de flexibilidad de acuerdo a la empresa, el cargo y el seleccionador, Chiavenato (2000). Desafortunadamente, al elegir los métodos de selección se tiende a usar las mismas herramientas y pruebas para cualquier tipo de perfil y, a su vez, interpretarlas de la misma manera. Este tipo de práctica resulta en uno de los mayores errores que se cometen en los procesos de selección de personal. Además, otro error común en los procesos de selección es utilizar un solo método. Se recomienda utilizar varias técnicas de selección, eligiendo las más apropiadas para el perfil del puesto a evaluarse. De esta manera, se puede aumentar la capacidad predictiva del proceso. Además, es importante conocer los índices de validez y confiabilidad de las herramientas de selección que deben utilizarse; de lo contrario, se estaría confiando en una herramienta la cual podría poner en riesgo el proceso de selección y la toma de decisión que le acompaña García (2004).

Robertson y Smith (2001) señalan que durante los últimos años la confianza y seguridad en la validez de los diferentes métodos de selección ha aumentado significativamente. Indican estos autores que al estructurar y estandarizar la entrevista, se aumenta significativamente su capacidad predictiva. De igual forma, García (2004) argumenta que las pruebas de aptitud e inteligencia están entre las mejores herramientas para predecir desempeño futuro, en particular para puestos de alta complejidad. En términos de las pruebas de personalidad los candidatos pueden resultar de trascendental importancia al tomar decisiones de selección de personal (Robertson and Smith, 2001).

Stanton (1985) planteaba que "La gente es el recurso más importante", frase que para esta investigación es de suma importancia y validez, ya que las personas son responsables del destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función de las competencias individuales.

Así la empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología o recursos económicos para invertir; sin embargo, todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, se requiere del colaborador, un colaborador que se ajuste al cargo que ocupa, por ello es importante indagar sobre los procesos de selección, en aras de un mejoramiento continuo y un aumento de la competitividad, donde los hoteles pequeños y medianos se encuentran en proceso de implementación de modelos de gestión humana que permeen la cultura organizacional positivamente.

## **Antecedentes**

En Colombia las investigaciones sobre selección de personal en el segmento hotelero son antiguas y muy reducidas, por lo que si se requiere investigar sobre el tema es necesario buscar información de otros países o empresas líderes en el mismo. Calderón, (2006) plantea que en las microempresas de Colombia falta definición en los perfiles de cargo, por lo que se tiene en cuenta es en la experiencia del seleccionador.

Por otro lado Jaramillo, (2005) argumenta que los empresarios pueden no poseer el conocimiento requerido, ni el personal calificado, ni la disponibilidad de tiempo para asegurar la calidad y

objetividad del proceso. En las microempresas de Colombia el reclutamiento se realiza por referenciados de forma implícita

Es importante tener en cuenta que la preselección de candidatos se hace muy dispendiosa, ya que se presentan aspirantes que no se ajustan al perfil requerido, por lo que aumentan los costos como mínimo de las horas trabajadas y fuentes de reclutamiento más eficaces y costosas. Calderón, (2007). En las pequeñas empresas las competencias blandas como la responsabilidad, disposición, estabilidad y honestidad priman sobre las competencias duras (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

Un referente en cadenas de hoteles representativos en GHL Hoteles con 50 años de experiencia y crecimiento donde prima el talento humano y la contratación de personas felices, con procesos estandarizados, medibles, innovadores, competencias definidas, para estandarizar los perfiles de cada load con manuales y reglamentos, Reportur (2014)

Value Waterhouse (2002) advierte sobre la necesidad de continuar investigaciones de este tipo para disminuir los vacíos de información que se tienen sobre las empresas colombianas en aspectos como indicadores de productividad, estrategias de crecimiento y acciones de mejorar en las políticas y procesos de GGHH.

Un estudio reciente de Calderón (2008) en empresas colombianas planteó que el área de Gestión humana en dimensiones como proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional (Eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social empresarial si generan valor.

Al respecto, Barreto et al. (2014, p. 14) afirman: "la inserción laboral en hotelería suele ser menos formal que en otros sectores". Una de las posibles implicaciones de este hallazgo confirmaría, nuevamente, la informalidad en la gestión y la falta de apropiación de las teorías administrativas que subrayan la importancia de este tipo de prácticas ligadas a la sostenibilidad técnica de las organizaciones.

Además aunque no es objeto de estudio de esta investigación es importante aclarar que los procesos como la inducción y la formación deben potencializar al nuevo colaborador en la empresa. Otro aspecto importante es visualizar que los candidatos requieren competencias acordes a los requerimientos de las empresas que en muchas ocasiones no conocen o desarrollan por múltiples situaciones. **Así es importante con esta investigación, dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación;**

¿Cómo realizan los procesos de selección en las empresas del sector hotelero del departamento del Quindío?

Para ello los objetivos que se definieron son los siguientes:

### **Objetivo General**

Sistematizar las prácticas de selección de personal del sector hotelero en el departamento del Quindío.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar el estado del arte de las prácticas del proceso de selección de personal.
- Documentar las prácticas de selección del sector hotelero en el departamento del Quindío
- Analizar las prácticas de selección de personal para el sector hotelero de acuerdo con las tendencias actuales en el departamento del Quindío.

### **Metodología, recolección y análisis de datos**

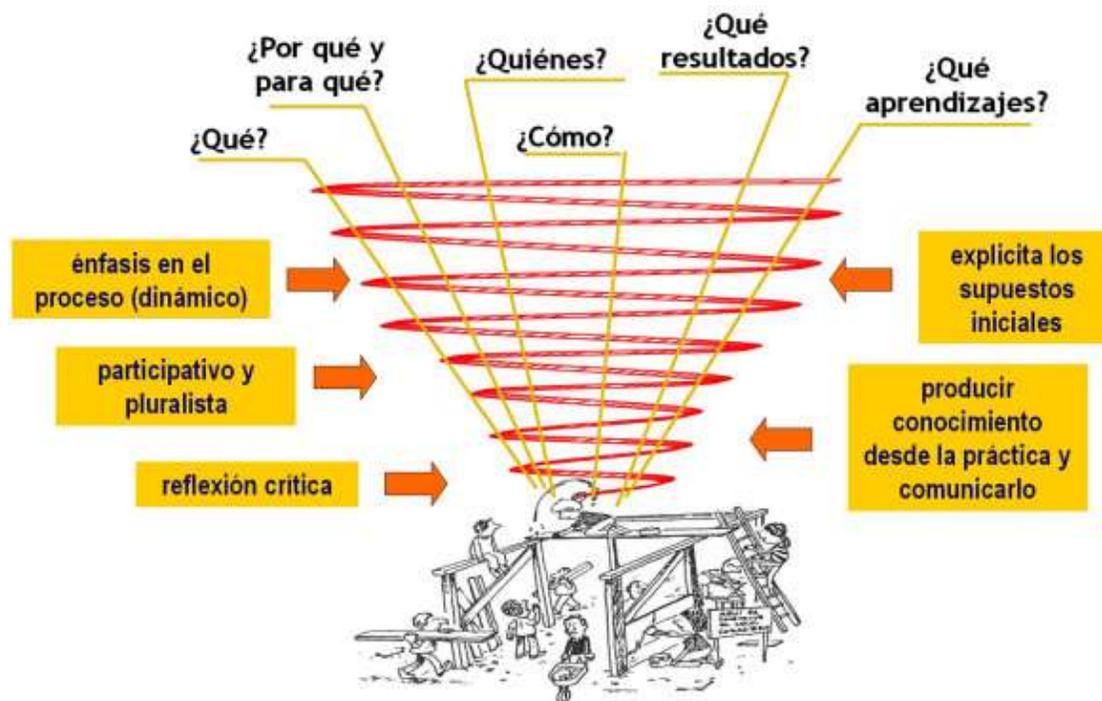
El estudio es de tipo cualitativo y utilizó la metodología de sistematización de experiencias que caracteriza Oscar Jara (2011) como un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, la cual se desarrolla mediante la reconstrucción y ordenamiento de factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia para extraer aprendizajes y compartirlos".

Antonio Zapata (1996) argumenta que estos propósitos permiten la apropiación metodológica, a la vez que establecen consensos básicos y los organiza para los distintos aspectos evaluativos mejorando la comprensión articulada de la realidad social comprendida en las siguientes fases:

Cadena, Félix (1987) plantea que la sistematización se rige por los significados, la articulación, la globalidad, la historicidad, la relatividad, el pluralismo y la socialización que le damos a las diferentes situaciones o experiencias vividas

La información requerida en el diagnóstico de los procesos de selección será obtenida por medio de entrevistas y encuestas, para la recopilación de información primaria que permitirán identificar la situación de los procesos de selección en las empresas y en específico del área de Gestión Humana planteados por (García, Sánchez y Zapata, 2008)

## Preguntas típicas de la sistematización



Para el desarrollo metodológico de este proyecto Oscar Jara quien establece las siguientes fases:

### Fases

**Fase descriptiva.** Consiste en la contextualización de la organización sus integrantes y la identificación de los procesos de selección que se encuentran implementados en la organización, esto desarrollado mediante las siguientes actividades:

- Identificar fuentes de información de acuerdo con los resultados de la reunión con el responsable de realizar los procesos de selección en la empresa.
- Recolectar de la información sobre los procesos de selección en las empresas encuestadas.
- Identificar el proceso de selección implementado en las empresas teniendo como referente teórico a Calderón (2010).
- Elaborar un diagnóstico sobre la información recolectada.

### Fase analítica

Con la información recolectada anteriormente se caracterizan los procesos de selección utilizados en las empresas así:

- Analizar el proceso de selección encontrado en la organización desde el referente teórico de (CALDERÓN 2010), en el cual señala los procesos de selección que toda organización debe definir en la gestión humana.
- Sistematizar las técnicas y procedimientos del proceso de selección.

### Fase de síntesis

De acuerdo con el análisis realizado en la fase analítica, se definirá una caracterización donde se priorizan e identifican la pertinencia de las técnicas y procedimientos de selección que serán propuestas a la organización de acuerdo a las tendencias actuales. Mediante la sistematización del proceso de selección utilizado en las empresas encuestadas, se determina su pertinencia, teniendo como base teórica el artículo de García denominado " Los procesos un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana" (2009).

### Población y muestra

La población de esta investigación abarca los hoteles localizados en el municipio del Quindío afiliados a Cotelco Quindío en el año 2017 que corresponde a 46 hoteles.

La muestra fue de 28 hoteles, sin embargo se pudieron encuestar 32 hoteles, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Los hoteles que no participaron en el proyecto obedecieron en su mayoría a dificultad para la atención de la investigadora en el período de recolección de datos, argumentando falta de tiempo, e interés en realizar la investigación en una próxima oportunidad. A continuación se presenta la fórmula utilizada para hallar la muestra

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N=Tamaño de la población e= margen de error (Porcentaje expresado con decimales)

Z= Puntuación

## **Recolección de datos**

Inicialmente se recolectaron los datos primarios por medio de un cuestionario y una entrevista semiestructurada según la metodología de sistematización de experiencias de Oscar Jara con preguntas en general a los administradores de los hoteles en mención. Los instrumentos de recolección se basaron en Calderón 2010 principalmente. Todos los indicadores del cuestionario fueron medidos con el uso de escalas de percepción que varían de 0 a 5.

Se realizó una prueba piloto identificando que las preguntas relacionadas con seguridad social dificultaban la confianza de los participantes, por lo que se tomó la decisión de suprimirla y orientarse a los procesos de selección específicamente.

## **Análisis de resultados:**

Para una organización el proceso de selección de aspirantes, debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, vinculándola y alineándola con la estrategia.

Para iniciar el análisis es necesario identificar los resultados de uno de los procedimientos clave, el reclutamiento o provisión que utilizan los hoteles del Quindío para la consecución del candidato, los resultados muestran que el 100% de los encuestados utilizan diversas fuentes de reclutamiento que se detallarán a continuación. En este caso, se destaca como fuente la presentación de candidatos por parte de los mismos empleados de la organización, este proceso es conocido como plan de referidos, alcanzando el 31,7% de los alojamientos turísticos.

Como segunda fuente de búsqueda, se encuentra la utilización de carteles y anuncios en la calle, con un 22,5% de los casos, la publicación en redes sociales, y bolsas de empleo, 20,3%; la inscripción en los programas para subsidio al desempleo que incluyen bolsas de empleo 17,2% y en el último lugar con 8,3% la publicación en diferentes medios de comunicación que, es escasa, aspecto que afirmaron varios de los encuestados se debía a los costos del mismo. Entre las redes sociales las más utilizadas se encuentran Computrabajo, SENA y LinkedIn.

Otro punto de los resultados es el uso o aplicación de técnicas de selección utilizadas. Analizando los resultados, se observa que el 97,2% de los encuestados aplicó la entrevista para la incorporación de los potenciales candidatos a la organización y por último, la retroalimentación es el menos utilizado ya que sólo un hotel lo tenía implementado.

De esta forma la caracterización de las prácticas de selección, evidenciaron que las actividades se basaban en la empatía, las recomendaciones de un conocido, las bolsas de empleo de instituciones educativas, la urgencia para cubrir una vacante, el desconocimiento del proceso, de las tendencias y en ocasiones dificultades en la fluidez de la comunicación interna frente al requerimiento. Entre ellas podemos ver:

- **Referencias personales:** Pueden responderse de forma subjetiva, los hoteles utilizan como estrategias buscar personas conocidas en las organizaciones para que estas sean más completas, ya que por ser el Quindío tan pequeño es fácil conocer a otros.
- **Impresión:** Dentro de los resultados el empirismo y la primera impresión son factores clave que permiten al seleccionador identificar por medio del lenguaje verbal aspectos de la personalidad del otro, sin embargo esta apreciación puede ser equivocada si no se genera empatía.
- **Hoja de vida:** Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica. Otro aspecto puede ser que el aspirante no tiene la habilidad para vender su perfil.
- **Certificaciones laborales:** Permiten identificar las experiencias laborales del otro, pero no son una fuente de predicción si no se realiza la respectiva verificación. Además los entrevistados argumentaban que no dan cualificaciones sobre el desempeño del referenciado por temor a demandas, por lo que se limitaban a informar si el colaborador había trabajado allí, en qué cargo y porque período.
- **Entrevista:** Se observó que los responsables del proceso en los hoteles, se orientan a entrevistar sobre la experiencia laboral y la formación académica, teniendo en cuenta en mayor medida la personalidad y estructura familiar del aspirante. Se recomienda aplicar en este momento una prueba de simulación o centro de valoración. Por lo que se vuelve importante realizarla por competencia para evidenciar aspectos reales y relevantes positivos o negativos, tener una guía de preguntas y la formación para identificar situaciones de crisis.
- **Período de prueba:** Efectivo, pero si la selección fue equivocada, es un desgaste para ambas partes. Aunque no pertenece el proceso de selección se incluye ya que no utilizan más herramientas. Por la dificultad de reclutar personal que se ajuste al perfil, eligen a quién tenga experiencia y si no cumple con las exigencias lo desvinculan, generando una alta fuga de capital, aumentando los costos y afectando la operación especialmente en temporada alta.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada una de las prácticas estudiadas, exponiendo inicialmente los datos obtenidos mediante encuesta (instrumento cuantitativo) y complementando con la información resultado de las entrevistas (instrumento cualitativo), indicando la empresa que respondió (encargado de tareas de recurso humano) mediante la letra E y número; también se presentan apreciaciones de los trabajadores entrevistados señalándolos con la letra T y número.

El 100% de la muestra argumenta que utilizan la entrevista como instrumento, aunque no tengan un conocimiento técnico del mismo y evalúan su desempeño en el día a día sin instrumentos medibles o cuantificables ni indicadores de gestión.

Por ello en la investigación se encontró que la plataforma estratégica aunque puede tenerse por cumplimiento legal, no permea la organización y no apoya el cumplimiento de las metas trazadas. Solamente 15% han establecido plataforma estratégica con visión, misión, objetivos y valores; aproximadamente 18 de estas últimas empresas confiesan tener en cuenta en su plataforma

estratégica al recurso humano, quién desempeña estas funciones, en 56% el administrador, seguido del gerente, con 21% y el propietario, 20%; aunque es importante aclarar que el administrador o el gerente en la mayoría de los casos es el propietario. El 43% de los encargados de la gestión de personas ha efectuado estas tareas entre 1 y 5 años; 20% entre 6 y 11 años; 15% un tiempo superior a 1 año y 16% llevan más de 12 años desempeñando las funciones del área. El 41% son bachilleres. La experiencia profesional oscila entre 1 y 11 años para la mitad de los encuestados. En 19 de los hoteles, quien desempeña las funciones de gestión de personas es bachiller, 6 tienen estudios profesionales, 5 tienen estudios técnicos y 2 estudiaron primaria. Al indagar si contaban con asesoría externa en cuanto a recursos humanos, 19% la recibe de entidades como la Cámara de Comercio, el Sena, COTELCO y Comfenalco Quindío. Es de resaltar referente al clima laboral que aproximadamente el 38% de los hoteles argumentan sentirse felices, respetados y valorados, por lo que en temporada alta los colaboradores cumplen horas adicional con una actitud más propositiva.

Los responsables del proceso de selección requieren formación en el tema, ya que en su mayoría tienen un conocimiento empírico y reactivo, la planeación en algunos hoteles se encuentra documentada para su implementación. Los procedimientos de las empresas se basan en los conocimientos y aptitudes de los colaboradores, al igual que en la forma como estos aprenden a hacer las cosas. Los administradores encuestados argumentan que en orden de importancia cuando realizan un proceso de selección los criterios de elección son las competencias blandas, la experiencia y por último la formación académica. En cuenta a las competencias blandas, para los encuestados es muy importante la orientación al servicio, la eficiencia, el seguimiento de instrucciones y la atención al detalle.

## **Hallazgos**

Profundizando en la investigación acerca de las prácticas de selección de personal en el sector hotelero, se evidencia que no existe un departamento o área de Gestión humana ni de selección de personal en el 83,2% de los casos, además identificamos que el 94% de los hoteles encuestados no utilizan un formato de requisición de personal, lo que puede dificultar la trazabilidad del proceso. Encontrando además que en el 81% de los casos el proceso se realiza informalmente por el administrador del hotel, al respecto, Barreto et al. (2014, p. 14) afirman: “la inserción laboral en hotelería suele ser menos formal que en otras ramas del sector”. Este hallazgo confirmaría, la informalidad en las prácticas de selección de personal y la falta de apropiación de las teorías administrativas clásicas que subrayan la importancia de este tipo de prácticas ligadas a la sostenibilidad técnica y competitividad de las organizaciones, en este caso el sector hotelero.

La entrevista es la técnica elegida por la mayoría de responsables del proceso de selección, lo que coincide con las expresiones de Monda (2010, p. 133) quien señala que “las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos”.

De ello se pueden hacer dos tipos de inferencias:

- El responsable de realizar el proceso de selección de personal no siempre tiene la experticia necesaria y suficiente para realizarlas, lo que se contradice con lo que la teoría

administrativa clásica afirma sobre la cualificación que debe tener el responsable de esta actividad.

- No se utilizan otras técnicas como el centro de valoración, la verificación de referencias o la visita domiciliaria entre otros, porque desconocen la metodología para utilizarlos o pueden tener restricciones presupuestales. Esto se muestra con las expresiones de Silva, Slobodianinck y Marino (2008) para el sector, especialmente para los hoteles pequeños, debido a que, en su mayoría, son organizaciones que pueden presentar inconvenientes para afrontar los costos de tercerizar estos procesos.
- Además el 34.3% de la muestra utiliza pruebas psicotécnicas en el proceso de selección, incluyendo el pago por la tercerización del proceso. De la misma manera, se destaca la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones para el logro de sus objetivos, y además los resultados obtenidos mediante el estudio, reflejan de alguna forma la parcialidad con que son aplicadas las prácticas correspondientes a este proceso, a pesar de ser las técnicas de gestión más utilizadas.
- Por otro lado, como explican Acosta et al. (2002), se infiere que a diferencia de las grandes empresas, donde no hay casi rotación de personal, es difícil establecer procesos rigurosos de reclutamiento y selección de personal, por lo que se puede concluir que estas organizaciones no ven obstaculizada su gestión por la aplicación limitada y/o informal de las técnicas.

Las organizaciones deben prestar especial atención a la forma en que incorporan su nuevo personal: desde el análisis y descripción de los puestos vacantes, según las necesidades de la empresa, la determinación de las fuentes de búsqueda a las que recurren para captar a los mejores candidatos; hasta los métodos de reclutamiento y selección. De esta manera el personal que ingrese a la organización será el adecuado, a la vez que logrará sentirse identificado con la organización, y trabajará en pos del logro de los objetivos organizacionales y de los propios.

Este estudio permite evidenciar que en el Quindío con investigaciones como esta, se espera, que los procesos de selección en el sector hotelero se realicen de acuerdo a los requerimientos organizacionales, las tendencias actuales y la pertinencia de los mismos, favoreciendo la empleabilidad, disminuyendo la rotación de personal y optimizando los recursos hacia una mayor competitividad en el mercado.

Otro punto importante en los hallazgos corresponde a la necesidad de realizar una planeación estratégica acuciosa alineada a los objetivos organizacionales, será fuente de una sostenida ventaja competitiva (Huselid, 1995) y el éxito empresarial, si se tienen presupuestos en el proceso de selección de personal y este resulta mayor que el propio costo, teniendo stock de personal, procesos claros, herramientas como el centro de valoración, la convalidación de títulos, la aplicación de pruebas psicotécnicas, es muy probable que disminuya la rotación del personal (Batt, 2002) y el resultado financiero final de la organización será muy positivo ya que el contratar personal idóneo, puede estar estrechamente relacionada con el aumento de la competitividad (Huselid, 1995).

Otros autores (Terpstra y Rozell, 1993; Russell, Terborg y Powers 1985) demostraron la relación entre el uso formal de prácticas de selección de personal y los resultados económicos de las

empresas. Específicamente, reclutamiento y selección, que conducen a la competitividad (Huselid, 1995).

### **Impactos esperados a partir del uso de los resultados**

Con la realización de este proyecto se espera que los empresarios del sector hotelero del Quindío identifiquen las prácticas que se están realizando y continúen formándose con el apoyo de entes gubernamentales por ejemplo, en los procesos de selección y porque no en el área de Gestión por cuanto podrán acceder a información confiable y veraz para la toma de decisiones y revisar las tendencias que en esta área se pueden estar presentando.

A largo plazo se espera, que los procesos de selección en el departamento del Quindío se realicen de acuerdo a los requerimientos organizacionales, las tendencias actuales y la pertinencia de los mismos, favoreciendo la empleabilidad, disminuyendo la rotación de personal y optimizando los recursos hacia un aumento en la competitividad en el mercado hotelero.

{  
Por parte de la Corporación Universitaria empresarial Alexander von Humboldt se estará fortaleciendo la proyección social del programa de Administración de Empresas, otorgándoles un apoyo a los empresarios del sector hotelero referentes a los procesos de selección que adelantan en sus empresas.

Es importante también incluir que esta investigación se rige por unos aspectos éticos y bioéticos. Según la Declaración de Helsinki, artículo I.6, señala: "Siempre debe respetarse el derecho del participante en la investigación de proteger su integridad y debe adoptarse toda clase de precauciones para resguardar la privacidad del individuo y para reducir al mínimo los efectos de la investigación sobre su integridad física y mental y sobre su personalidad". Por ello para mostrar respeto por la vida privada del participante se debe siempre realizar inicialmente el consentimiento informado, dar a conocer los resultados de la investigación y reducir al mínimo la posibilidad de una violación de su confidencialidad. La investigación relacionada con personas y grupos puede implicar la recopilación y almacenamiento de datos que, si se revelan a terceros, podrían causar daño o aflicción. Por ello se tomaron medidas para proteger la confidencialidad de dichos datos, por ejemplo, omitiendo información que pudiese revelar la identidad de la persona, limitando el acceso a los datos, o por otros medios.

La información que proporciona la investigadora plantea que cualquier procedimiento adoptado para la evaluación ética, éste debe basarse en un protocolo que comprenda lo siguiente:

- Una precisa declaración de los objetivos de la investigación, con referencia al estado actual de conocimientos sobre la materia, y una justificación del por qué la investigación se realizará.
- Una descripción de los planes para el análisis estadístico del estudio, que incluya un cálculo de la potencia de las pruebas estadísticas que se aplicarán, que especifique los criterios para terminar la investigación.

- Los criterios que determinarán la admisión y retiro de participantes, con inclusión de todos los detalles del procedimiento para procurar y obtener el consentimiento informado.
- Los beneficios previstos y los riesgos de la participación.

La investigación no podrá realizarse con personas vulnerables; el objetivo de la investigación es obtener conocimientos que se traducirán en un diagnóstico y caracterización del proceso de selección en empresas del sector hotelero; a los participantes en la investigación se les garantizará generalmente el acceso, dentro de límites razonables, a los resultados de la investigación que pueda resultar utilizable como resultado de la investigación. Al realizar el acercamiento con las empresas del sector hotelero del Quindío con el fin de obtener la información pertinente se aplicarán también consentimientos informados institucionales. Para la caracterización del proceso de selección, mediante instrumento, se aplicará un consentimiento informado al responsable en la empresa.

## **Conclusiones**

El artículo ha procurado analizar los resultados referentes a las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del capital humano aplicados sobre los responsables de los procesos de selección en el departamento del Quindío. Específicamente, se estudiaron los procesos de reclutamiento, evaluación y decisión final en el proceso de selección, donde se encontró que realización de forma empírica cubriendo las vacantes que se generan por referidos principalmente. La entrevista de selección es la técnica más utilizada, las pruebas psicológicas en su mayoría no son aplicadas por los altos costos y el desconocimiento que los responsables del proceso que en su gran mayoría no son psicólogos para interpretarlas.

Es importante para el sector hotelero realizar la verificación de referencias, convalidación de títulos académicos y antecedentes para disminuir el error en la elección del candidato. Cabe destacar que este trabajo es novedoso, dado que intenta dar cuenta de un aspecto poco estudiado en el campo de la gestión del capital humano en hoteles y solo se orienta a presentar resultados. Profundizando en la investigación acerca de la gestión del capital humano de las organizaciones relevadas, se confirma la falta de profesionalización, ya que no se dispone de un área o departamento de Gestión humana y en la mayoría de las ocasiones tampoco se encuentra en el organigrama. El seleccionador puede no tener las competencias ya que generalmente las hacen los dueños y/o gerentes de los establecimientos, lo que se contradice con lo que la teoría administrativa clásica afirma sobre la cualificación que debe tener el responsable de esta actividad.

Además no se utilizan otras técnicas por desconocimiento, falta de formación y/o restricciones presupuestarias y se podría explicar debido a que, en su mayoría, son organizaciones que pueden presentar inconvenientes para afrontar los costos de tercerizar estos procesos y que en ocasiones la empresa no logra cubrir los gastos operativos por ejemplo. De la misma manera, se destaca la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones para el logro de sus objetivos, y además los resultados obtenidos mediante el estudio, reflejan de alguna forma la parcialidad con que son aplicadas las prácticas correspondientes a este proceso, a pesar de ser las técnicas de gestión más utilizadas. Se infiere que a diferencia de las grandes empresas, en los

hoteles la rotación de personal no es tan alta, es difícil establecer procesos rigurosos de reclutamiento y selección de aspirantes, por lo que se puede concluir que estas organizaciones no ven obstaculizada su gestión por la aplicación limitada y/o casual de las técnicas.

Respecto a las fuentes de reclutamiento que utilizan habitualmente las organizaciones estudiadas, se evidencia que todas aplican al menos una; pero primando, una vez más, la informalidad en el proceso, ro de otras que responden a estructuras académicas formales y reconocidas por sus alcances y resultados. Tal es el caso de la "presentación por empleados de la organización" y de la utilización de "carteles y anuncios en la calle". Las organizaciones deben prestar particular atención a la forma en que incorporan su nuevo personal: Desde el análisis y descripción de los puestos vacantes, según las necesidades de la empresa, la determinación de las fuentes de búsqueda a las que recurren para captar a los mejores candidatos; hasta los métodos de reclutamiento y selección. De esta manera quien ingrese a la organización será el adecuado, a la vez que logrará sentirse identificado, y trabajará en pos del logro de los objetivos organizacionales y de los propios.

Las prácticas de gestión humana realizadas los hoteles del departamento del Quindío, se desarrollan de manera empírica e intuitiva; en muchos casos no conocen los nombres de los procesos, pero aun así se hacen de manera empírica, prima la intuición del empresario, quien generalmente indica que la formalización de procesos de gestión humana no es necesaria debido al reducido tamaño de las empresas. La mayoría de las empresas no ha establecido una plataforma estratégica y, por tanto, es imposible la alineación de la gestión humana con la estrategia empresarial. Los empresarios perciben que el recurso humano es fuente de ventaja competitiva, pues en los hoteles, sin embargo, a pesar de estas apreciaciones la realidad establece que el recurso humano no es gestionado como fuente de ventaja competitiva, sino como la provisión de personal que realiza los procesos productivos y que no tiene injerencia en la toma de decisiones o el análisis de las situaciones en la empresa.

En la temporada alta como diciembre, mitad de año, semana santa y semana de receso la rotación de personal aumenta cuando dicha temporada baja, ya que el personal pueden ser en ocasiones estudiantes, o personal desempleado que es contratado por cortos períodos de tiempo y si aquí realizamos un análisis con el desempleo en el departamento encontramos que muchos de los agricultores decidieron por no considerar productivo el campo, cambiar a fincas hotel por la capacitación o vender sus tierras. Por último se puede plantear que las dificultades con el personal se resuelven por medio del diálogo.

Un problema muy evidente es la falta de recursos económicos para una remuneración por funciones, por competencias o por estudios, el ingreso en la mayoría de los casos se determina como lo establece la ley por un mínimo legal vigente y no existe reconocimiento económico a las destrezas, competencias y resultados. Existe predominio de empresas unipersonales, donde cuentan con plataforma estratégica que ha sido implementada en su mayoría porque los administradores tienen estudios profesionales y buscan efectuar prácticas que les permitan sobresalir y mejorar tanto en la calidad del servicio como en el reconocimiento del establecimiento, y por tal razón la rigurosidad para la selección de los colaboradores se hace cada vez leader.

La experiencia adquirida en el trabajo diario en los establecimientos ha permitido a los administradores empíricos instaurar parámetros que les permiten evaluar y mejorar sus procesos. El administrador o gerente que cuenta con un nivel de educación técnico o profesional ha contemplado la necesidad de implementar procesos de selección, contratación, inducción y capacitación que permitan un crecimiento individual y profesional a sus colaboradores. Los resultados presentados en este estudio están en la misma línea o corroboran investigaciones empíricas similares efectuadas a medianas y pequeñas empresas en otras regiones del país y en otros países (Rodríguez, 2012), pues la situación de este tipo de empresas y sus empresarios es complicada; muchos no comprenden la utilidad de gestionar el recurso humano, posiblemente porque no conocen sus procesos. En descripción y análisis de cargos, los colaboradores generalmente conocen sus funciones de manera verbal cuando ingresan al establecimiento y durante el desarrollo de su trabajo. En la manera de hacer reclutamiento La categoría más seleccionada fue la recomendación por colaboradores, familiares y conocidos, al igual que en otros estudios el instrumento de selección más aplicado para selección de personal es la entrevista, guiada por la intuición y juicio del empresario.

La entrevista se realiza para conocer la actitud y experiencia del aspirante, esta generalmente es casual y no estructurada. Los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del load. En general, no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en desarrollo del trabajo. Este trabajo es apenas un aporte mínimo e inicial que debe continuar en otras regiones del país y en otros temas de gestión humana, como prácticas innovadoras, de competencias laborales, entre otros.

Como conclusión además, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo. Zona Empresarial (2002). La selección, debe realizarse mediante un estudio y una serie de pasos que aumenten la objetividad de la elección y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

## **Recomendaciones**

Por lo anterior es importante que los hoteles continúen desarrollando estrategias hacia la utilización de procedimientos científicos que permiten la medición y garantizan un porcentaje mayor de confiabilidad, ya que identifican aspectos que a simple vista no sería posible revisar.

Por ello se propone la implementación de un proceso estructurado, estandarizado, con personal calificado para el mismo, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Diligenciamiento de requerimientos de personal claro y adecuado al cargo. Por medio de un perfil de cargo o un manual de funciones
- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Comprobación de referencias.
- Aplicación de las pruebas psicológicas y técnicas adecuadas a la labor a desempeñar.

- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada y preferiblemente con un segundo evaluador como mínimo.
- Implementación de centros de valoración de acuerdo a las competencias a evaluar.
- Retroalimentación de todos los participantes en el proceso.
- Sistemas de información en tiempo real sobre los procesos de selección de los hoteles de Cotelco que permitan una cualificación de quienes han participado o pertenecido a hoteles de la región.

Ahora otro punto importante para analizar es el desempleo en el Quindío que se encuentra puntuando los 4 primeros lugares, lo que dificulta la proyección y competencia constante de los colaboradores y su estabilidad para que mejoren su calidad de vida y aumenten la productividad. En contraposición a esta situación, los responsables del proceso en los hoteles argumentan que el reclutamiento es muy complicado porque no se consiguen personas que se ajusten a los perfiles y deben elegir al que se presente y correr con los riesgos de no haber realizado un proceso objetivo por falta de personal.

Los encargados de esta tarea, dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el tráfico de influencias y la recomendación; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una esfera de improductividad, ya que las personas que laboran en él, no le fueron revisadas sus competencias para desarrollar eficientemente su trabajo.

### **Referencias bibliográficas**

- Acosta, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002) Recursos humanos en empresas de turismo y hotelería. Madrid: Pearson Educación.
- Alles, Martha. Desarrollo de talento humano. Ed Gránica. 2012.
- American Psychology Association (2014) Support center about psychology. Washington D.C. Recuperado de: <http://www.apa.org/support/about/apa/psychology.aspx#answer>
- Bachenheimer H. (2002) Gestión del talento humano Colombia, recuperado de: [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)
- Blanch. J, Espuny.M, Gala.C & Martín.A. (2003). Teoría de las relaciones laborales, Fundamentos. Universidad Oberta de Catalunya. Barcelona, España
- Calderón H. Gregorio, Naranjo V. Julia C. y Álvarez G. Claudia M. Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Bogotá, 2010.
- Chiavenato, Idalberto .Administración de Personal .Quinta edición. 2010. Ed Mc Graw Hill.
- Díaz, L (1998) Psicología del trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método. Universidad de La Laguna. España

Jara, Ó. 1998. Para sistematizar experiencias. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. San José

Richino, S. (2000). Selección de personal. Buenos Aires, Argentina

Zayas P. (2010) Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>