

**Plan de mejoramiento del proceso de selección de personal en el Hotel Rancho Regis  
S.A.S de la ciudad de Valledupar**

Wilfran Camargo Viadero

Enrique Rafael Chinchia Arcón

Yuberlis Paola Hernández Velásquez

Milton Augusto Herrera Montes

Jonathan Enrique Villalba Diaz

Asesor

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2023

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de grado a aquellos que creen en el poder de la educación y la perseverancia para mejorar la calidad de vida, de quienes nos rodean. A nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y aliento constante a lo largo de este camino. A nuestros tutores, cuya guía y conocimiento han sido fundamentales para alcanzar este logro y a todos aquellos que han inspirado nuestro compromiso con la excelencia académica y el crecimiento personal. Que este trabajo sea un testimonio de nuestro esfuerzo, disciplina, constancia y respeto hacia cada uno de ustedes.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos la oportunidad de vivir esta experiencia, a nuestra Alma Mater por acogernos y ser parte de este crecimiento profesional e integral.

Queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de este trabajo de grado, el cual representa una etapa fundamental en nuestra vida; así extendemos nuestros reconocimientos a los asesores, tutores y cuerpo administrativo, quienes compartieron sus conocimientos expertos y brindaron orientación invaluable a lo largo de este proceso, sus comentarios constructivos y sugerencias nos enriquecieron enormemente.

Agradecemos también a nuestros compañeros y colegas, quienes nos inspiran con sus ideas; los intercambios académicos y las dialécticas nos ayudaron a expandir nuestra comprensión del tema y afinar nuestras perspectivas.

Por último, pero no menos importante, queremos expresar nuestros agradecimientos a los que más amamos, familias y amigos, su apoyo constante, comprensión y aliento nos motivaron a superar desafíos y obstáculos, impulsándonos a alcanzar nuestros objetivos profesionales.

¡Gracias por ser parte de este viaje!

## Resumen

La industria hotelera, como parte esencial del sector turismo a nivel global, se esfuerza continuamente por brindar experiencias excepcionales a sus huéspedes. Para alcanzar este objetivo, la selección adecuada del personal que conforma el equipo de un hotel se convierte en un factor crítico que influye directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la competitividad del establecimiento. Sin embargo, a nivel global, esta selección de personal enfrenta una serie de falencias que trascienden fronteras geográficas y afectan a numerosos hoteles en todo el mundo. La relevancia de este estudio radica en su enfoque global, reconociendo que la industria hotelera opera en un contexto internacional, nacional y local, que las problemáticas de selección de personal no conocen fronteras. A través de un análisis y la aplicación de enfoques innovadores en la gestión de recursos humanos, este trabajo busca ofrecer soluciones y recomendaciones prácticas que beneficien tanto a hoteles individuales como a la industria hotelera en su conjunto.

***Palabras claves:*** selección de personal, recursos humanos, competencias laborales, gestión de recursos humanos, competitividad, capacitación, mejores prácticas.

### **Abstract**

The hotel industry, as an essential part of the global tourism sector, continuously strives to provide exceptional experiences to its guests. To achieve this goal, the proper selection of the personnel comprising a hotel's team becomes a critical factor that directly influences service quality, customer satisfaction, and the establishment's competitiveness. However, at a global level, this personnel selection faces a series of shortcomings that transcend geographical borders and affect numerous hotels worldwide. The relevance of this study lies in its global approach, recognizing that the hotel industry operates in an international, national, and local context, and that personnel selection issues do not recognize boundaries. Through analysis and the application of innovative approaches in human resources management, this work aims to provide practical solutions and recommendations that benefit both individual hotels and the hotel industry as a whole.

**Keywords:** personnel selection, human resources, job skills, human resources management, competitiveness, training, best practices.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del problema .....	11
Justificación.....	13
Objetivos .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos .....	14
Antecedentes del problema .....	15
Información de la empresa.....	18
Descripción de la empresa.....	18
Metodología.....	25
Diseño de la investigación .....	25
Población.....	25
Muestra.....	25
Recolección de datos .....	25
Instrumentos de medición.....	26
Análisis de datos .....	26
Limitaciones de la investigación .....	26
Divulgación de resultados.....	26
Resultados.....	27

Análisis .....	39
Conclusiones .....	41
Recomendaciones.....	42
Referencias Bibliográficas .....	45

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Resultados pregunta 1</i> .....	27
<b>Figura 2</b> <i>Resultados pregunta 2</i> .....	28
<b>Figura 3</b> <i>Resultados pregunta 3</i> .....	29
<b>Figura 4</b> <i>Resultados pregunta 4</i> .....	30
<b>Figura 5</b> <i>Resultados pregunta 5</i> .....	31
<b>Figura 6</b> <i>Resultados pregunta 6</i> .....	32
<b>Figura 7</b> <i>Resultados pregunta 7</i> .....	33
<b>Figura 8</b> <i>Resultados pregunta 8</i> .....	34
<b>Figura 9</b> <i>Resultados pregunta 9</i> .....	35
<b>Figura 10</b> <i>Resultados pregunta 10</i> .....	36
<b>Figura 11</b> <i>Resultados pregunta 11</i> .....	37
<b>Figura 12</b> <i>Resultados pregunta 12</i> .....	38

## **Introducción**

La industria hotelera como uno de los pilares del sector turismo a nivel global, se caracteriza por su constante dinamismo y su profundo enfoque en la satisfacción del cliente. En el corazón de esta industria, el personal que conforma el equipo de un hotel desempeña un papel crítico en la creación de experiencias inolvidables para los huéspedes. La selección de este personal, por tanto, se erige como un proceso de suma importancia que influye directamente en la calidad de los servicios ofrecidos, la reputación del hotel y su éxito económico. La excelencia en el servicio es la clave para destacar en un mercado competitivo; la calidad y calidez del servicio proporcionado por los colaboradores no solo determina la satisfacción de los huéspedes, sino que también influye de manera significativa en la reputación y la rentabilidad del establecimiento.

A pesar de su relevancia innegable, la selección de personal en la industria hotelera a menudo se enfrenta a una serie de desafíos y falencias que socavan su eficacia y eficiencia; la alta rotación de empleados, la contratación de individuos sin las competencias necesarias y la falta de alineación con la cultura y valores del hotel son solo algunos de los problemas que aquejan a esta área vital de la gestión hotelera.

La optimización de los procesos de selección de personal en un hotel es un desafío crucial en la actualidad, ya que la industria hotelera depende en gran medida de la calidad del servicio y la experiencia del cliente; una selección de personal efectiva no solo asegura la disponibilidad de empleados competentes.

Este proyecto de grado se centra en abordar este desafío crítico en la industria hotelera, como optimizar los procesos de selección de personal, para garantizar que el hotel Rancho Regis

S.A.S cuenta con equipos competentes que no solo cumplan con los requisitos operativos, sino que también impulsen la satisfacción de los huéspedes y la lealtad a la marca.

## **Planteamiento del problema**

La selección de personal es un componente crítico en la gestión de recursos humanos en organizaciones de diversos sectores a nivel mundial. Sin embargo, en el contexto de la industria hotelera, donde la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son fundamentales para el éxito, la selección de personal se convierte en un factor aún más vital. La capacidad de un hotel para proporcionar experiencias excepcionales a los huéspedes depende en gran medida de la elección adecuada de su equipo de trabajo. En este sentido, las falencias en la selección de personal representan un problema que trasciende las fronteras geográficas y afecta a numerosos hoteles en todo el mundo.

Desde siglo XIX el recurso humano ha venido teniendo una evolución en el mundo, jugando un papel de gran importancia en el desarrollo de la cultura organizacional positiva y en la mejora del compromiso y la productividad de sus colaboradores; en Colombia, en los años 50 este departamento de la organización se llamaba “relaciones industriales” que solo veía a sus empleados como unas máquinas más en la producción, luego empezaron a surgir unas disciplinas enfocada en la relaciones humanas, como la psicología industrial, estos profesionales tomaban el rol de selección del personal , desde entonces en Colombia se ha venido observando el papel importante que tiene el recurso humano en las empresas .

En la ciudad de los Santos Reyes de Valledupar o también conocida como “La capital mundial del Vallenato”, toda esta evolución que se ha venido experimentado, en el área de recursos humanos, logrando mejoras sustanciales en los procesos de reclutamiento, selección y formación de talento para cada puesto de trabajo.

En el contexto de la industria hotelera local, existen unas problemáticas significativas centrada en la eficacia de los procesos de selección de personal, tales como: alta rotación de

empleados, escasez de habilidades y competencias específicas; lo cual genera un impacto negativo en la calidad del servicio al cliente. La alta rotación de empleados en puestos clave, como recepcionistas y personal de atención al cliente, plantea desafíos en la retención del talento y en mantener una fuerza laboral comprometida y capacitada. Esta rotación constante puede generar una disminución en la experiencia del cliente, ya que los nuevos empleados pueden no estar suficientemente preparados para satisfacer las demandas y expectativas de los huéspedes.

En el hotel Rancho Regis, el equipo de gestión de recursos humanos enfrenta dificultades para encontrar, formar y retener candidatos adecuados para ciertos cargos. Esta problemática en el proceso de selección de personal ha causado una alta rotación de empleados en puestos claves; esta constante entrada y salida de personal genera una serie de desafíos en la gestión del recurso humano, conllevando a una disminución en la calidad del servicio, ya que los empleados nuevos pueden no estar adecuadamente capacitados o comprometidos con la cultura del hotel, sin contar la inversión de tiempo y recursos en la capacitación de nuevos colaboradores.

Esta problemática plantea múltiples interrogantes fundamentales acerca de cómo los procesos de selección de personal se relacionan con la retención de empleados y la consecuente calidad del servicio en los hoteles; Pero, para la empresa en mención la principal interrogante es: ¿Cuáles son los criterios que se utilizan al seleccionar candidatos, qué está contribuyendo a la rotación constante de los mismos?

Esta pregunta puede servir como punto de partida para recopilar datos, investigaciones y opiniones relevantes sobre la relación entre la selección de personal, la retención de colaboradores y la calidad del servicio al cliente en el hotel. Analizar cómo los procesos de selección de personal influyen en todos los aspectos internos y externos son cruciales en la vida comercial, económica y empresarial de dicha organización.

## **Justificación**

La selección de personal se centra como un proceso fundamental y estratégico que debe llevarse a cabo con precisión y eficiencia, los hoteles buscan no solo cubrir sus necesidades de recursos humanos, sino también encontrar individuos que encarnen la cultura y los valores de la marca, que posean habilidades técnicas excepcionales y al mismo tiempo, exhiban un compromiso innato con la atención al cliente; la complejidad de estos requisitos y la demanda constante de empleados de alta calidad hacen que la optimización de los procesos de selección de personal sea imperativa.

La industria hotelera es un sector de vital importancia en la economía global, desempeñando un papel central en la satisfacción de las necesidades de alojamiento y hospitalidad de viajeros y turistas. Sin embargo, esta industria enfrenta un desafío persistente que amenaza su estabilidad y su capacidad para brindar un servicio de calidad: la alta rotación de personal. A pesar de que la rotación de personal es un problema conocido en los hoteles, su vinculación con la mala selección del mismo ha recibido poca atención y práctica empresarial; no obstante, la importancia del tema, existe una falta de investigación que aborde específicamente ambos temas.

Esta investigación tiene el propósito de brindar información valiosa que puede ayudar al departamento de recursos humanos y al gerente de hotel a mejorar sus procesos de selección y retención de personal, adoptando prácticas más efectivas. Adicionalmente contribuye al conocimiento académico teniendo el potencial de llenar este vacío en la literatura, proporcionando evidencia y recomendaciones prácticas, que permitan elevar los estándares de calidad en la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Optimizar de manera integral los procesos de selección de personal en el Hotel Rancho Regis S.A.S en la ciudad de Valledupar, implementando estrategias y buenas prácticas acorde a las necesidades de la organización.

### **Objetivos Específicos**

Analizar los procesos de selección de personal en el hotel, identificando sus fortalezas y debilidades.

Proponer herramientas que permitan al hotel una selección objetiva y basada en competencias.

Elaborar estrategias para la alineación de los procesos de selección con la cultura y los valores del hotel, garantizando una integración efectiva.

### **Antecedentes del problema**

La industria hotelera ha sido tradicionalmente un pilar fundamental en la economía global, desempeñando un papel crucial en la generación de empleo, la atracción de turismo, en la satisfacción de las necesidades de alojamiento y hospitalidad de viajeros. Sin embargo, a pesar de su importancia, enfrenta un desafío persistente, significativo que amenaza su estabilidad y eficiencia operativa: la alta tasa de rotación de personal.

A pesar de la importancia de la relación entre la mala selección de personal y la rotación de estos, existe una carencia de investigaciones que exploren esta dinámica de manera integral. Según Ferreira (2015) “la literatura académica tiende a abordar estos dos temas por separado, lo que limita nuestra comprensión de cómo la mala selección de personal afecta la rotación en el contexto hotelero”.

La selección de personal es un proceso crítico en la gestión de recursos humanos que influye directamente en el rendimiento y la eficiencia de cualquier organización, ya sea en el ámbito empresarial, gubernamental o sin fines de lucro; una selección de personal deficiente puede tener repercusiones significativas, desde un bajo desempeño individual, el deterioro de la cultura organizacional y la pérdida de competitividad en el mercado; Para algunos estudiosos “la mala selección de personal se ha convertido en un problema latente y preocupante en muchas organizaciones, aunque existen avances en la evaluación de candidatos y las prácticas de selección de personal, la tasa de error en la contratación sigue siendo sorprendentemente alta” (Camelo, 2016). Este problema es especialmente evidente en un contexto en el que las habilidades y competencias de los colaboradores son fundamentales para el éxito de una organización en un entorno económico más globalizado.

La mala selección de personal se ha identificado como uno de los factores principales que contribuyen a esta alta rotación, para Alagaraja y Thangavelu (2012), indican que “en un esfuerzo por satisfacer la creciente demanda de servicios de hospitalidad, los hoteles a menudo enfrentan presiones para llenar vacantes rápidamente, lo que puede llevar a decisiones apresuradas en el proceso de selección”. Este tema tiene importantes implicaciones para la calidad del servicio al cliente en la industria, los empleados mal seleccionados pueden carecer de las habilidades, la motivación y la actitud necesarias para proporcionar un servicio de alta calidad lo que puede llevar a la insatisfacción del cliente y a la disminución de la lealtad del mismo (Hinkin & Tracey, 2010), además, la alta rotación resultante de la mala selección de personal conlleva costos significativos, incluidos los costos de reclutamiento, capacitación y adaptación de nuevos empleados (Hayes & Ninemeier, 2009).

La rotación de personal hace referencia a la frecuencia con la que los empleados abandonan sus puestos de trabajo en un hotel y son reemplazados por nuevos trabajadores lo que conlleva a la necesidad constante de estar reclutando y capacitando a nuevos miembros, en la industria hotelera es un fenómeno complejo que tiene múltiples causas y consecuencias, representando un problema multifacético con profundas cicatrices; entre las causas más comunes se encuentran la falta de oportunidades de desarrollo profesional, las largas y desafiantes jornadas de trabajo, la presión constante para satisfacer a los clientes, la remuneración insatisfactoria, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la industria puede desalentar a los empleados a largo plazo, la percepción de un "callejón sin salida" en términos de avance profesional, socava la moral de los empleados que permanecen en la organización contribuyendo a una mayor rotación en un ciclo perpetuo; estas condiciones

laborales pueden llevar a un agotamiento físico y emocional, lo que a su vez aumenta la probabilidad de que los colaboradores busquen oportunidades laborales en otros lugares.

Adicionalmente, las causas subyacentes de la mala selección de personal en estos casos pueden aumentar esta rotación, pudiendo mencionarse: prácticas de reclutamiento ineficaces, evaluaciones de candidatos inadecuadas, falta de alineación entre las habilidades del candidato y los requisitos del puesto, en ocasiones sesgos inconscientes que influyen en la toma de decisiones de selección, la falta de capacitación adecuada de los profesionales de recursos humanos y de los gerentes de contratación puede contribuir a la persistencia de este problema.

Existen algunas investigaciones aisladas que han explorado factores específicos que contribuyen a la rotación, como la remuneración o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, pero se carece de un enfoque integral que examine los factores interconectados que influyen en este fenómeno. Dada la complejidad y la gravedad del problema de la rotación de personal en la industria hotelera, es imperativo abordar este desafío de manera integral, dando un enfoque más sistemático en la identificación de las causas subyacentes y las posibles soluciones, es esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito continuo de un hotel en el mercado competitivo.

## **Información de la empresa**

Nombre de la organización: Hotel Campestre Rancho Regis de la ciudad de Valledupar

### **Descripción de la empresa**

El Hotel Rancho Regis es un lugar en el que se puede disfrutar de las bondades de la naturaleza con las comodidades de la ciudad, cuenta con diferentes ambientes atractivos para disfrutar de una buena comida o pasar un rato con familiares y amigos. Fundado en el año 2009 como un negocio familiar, con el objetivo de brindar una opción diferente de hospedaje en Valledupar y de aprovechar los paisajes que esta ciudad ofrece. Cabe resaltar también que Rancho Regis empezó a funcionar como lugar de eventos en el 2008 y siempre ha recibido los mejores comentarios de las personas que asisten a matrimonios, bautizos, cumpleaños, grados, primeras comuniones, entre otros (Hotel Rancho Regis, 2015).

### **Misión**

Brindar un servicio de alojamiento que satisfaga las necesidades de hospitalidad a sus huéspedes y personas en general, brindando un servicio integral, de calidad y proporcionando un ambiente para el esparcimiento, recreación y descanso.

### **Visión**

Lograr en el 2025 ser hotel por preferencia de las personas que buscan un lugar donde satisfacer sus necesidades y encontrar un ambiente de paz, diversión, dispersión, buen servicio y donde siempre se sientan motivados a volver.

### **Valores**

Respeto: Entre colaboradores, clientes y huéspedes para promover un buen ambiente.

Compromiso: Poder brindar la mejor atención a clientes, huéspedes y demás personas que visitan al hotel.

Integridad: Ser responsables de los actos y decisiones, haciendo siempre lo correcto desde la ética.

Calidez: Ofrecer un trato cuidadoso y amable, entregando la mejor actitud para hacer sentir a todos bienvenidos y apreciados (Hotel Rancho Regis, 2015).

## Marco Teórico

La selección de personal es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que tiene un impacto directo en la eficiencia y la efectividad de la industria hotelera, donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son cruciales; la mala selección puede tener un impacto particularmente significativo, dicho proceso para ser eficaz implica identificar y contratar individuos con las habilidades, competencias y actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones de manera exitosa. Según, Cascio y Aguinis (2011) “la mala selección de personal se traduce en un desajuste entre las expectativas del empleado y las realidades del trabajo, lo que a menudo resulta en insatisfacción y desvinculación del empleo”. Los colaboradores contratados de manera inadecuada a menudo no tienen las competencias necesarias o no se ajustan a la cultura de la empresa, lo que resulta en insatisfacción laboral y deseo de abandonar la organización (Sharma & Gupta, 2019).

Foley y Loi, (2008) ilustran que “la rotación de empleados en la industria hotelera es un fenómeno que ha buscado ser ampliamente estudiado, las causas incluyen factores como las condiciones laborales, la falta de oportunidades de desarrollo y la insatisfacción”; la rotación constante no solo impone costos financieros significativos a los hoteles, sino que también afecta otras áreas transversales, ya que la experiencia y la coherencia del personal son esenciales para brindar un servicio de calidad.

La identificación de modelos de selección de personal efectivos es fundamental para abordar el problema de la mala selección de personal en hoteles, los modelos basados en competencias, que se centran en las habilidades y capacidades necesarias para el trabajo, se han demostrado eficaces (Boyatzis, 1982). Además, la entrevista conductual estructurada, que evalúa

el comportamiento pasado como indicativo del desempeño futuro, también es una herramienta valiosa (Buchanan & Edwards, 2017).

Para comprender más profundamente la relación entre la mala selección de personal y la rotación de empleados en hoteles, es útil considerar los siguientes modelos:

### **Modelo del ciclo de vida del empleado**

Este modelo propuesto por Tziner y Birati (1992) sugiere que “el ciclo de vida del colaborador incluye la selección, la adaptación, la productividad y la desvinculación, influye en la rotación”. La mala selección puede afectar negativamente la adaptación y en última instancia, contribuir a la desvinculación temprana.

### **Teoría de la satisfacción en el trabajo**

Para la teoría mencionada por Herzberg (1959) señalando que “la satisfacción laboral y la insatisfacción son dos dimensiones separadas. La mala selección de personal puede llevar a insatisfacción laboral, mientras que la satisfacción se relaciona con factores como el reconocimiento, la realización y las oportunidades de crecimiento”.

## Marco legal

La selección de personal y su impacto en la rotación de empleados en la industria hotelera es un tema de gran relevancia y alcance, tanto desde la perspectiva de los recursos humanos como desde el marco legal que lo regula. Cuando se miran esas instancias en la industria hotelera se observa que es un tema importante, por las implicaciones legales que esta conlleva.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) aborda la selección de personal tocando temas como los principios y derechos fundamentales en el trabajo, esta declaración destaca la importancia de la igualdad de oportunidades y el trato justo en el trabajo, que se relacionan con la selección de personal. El convenio sobre la igualdad de oportunidades y de trato para los trabajadores (Convenio Número 111) aborda la discriminación en el empleo, incluyendo la selección de personal y promueve la igualdad de oportunidades y sobre la discriminación (empleo y ocupación) que prohíbe la discriminación en el empleo y la ocupación.

En el marco legal colombiano, se pueden encontrar pautas, normas y leyes que regulan la selección de personal y su relación con la rotación de empleados; las entidades que constituyen este orden son complejas y diversas, por eso, es importante comprender y cumplir con estas regulaciones según la naturaleza, objeto social y tamaño entre otros de la organización para evitar problemas legales, multas y litigios.

Los empleadores deben garantizar que el proceso sea justo y que se respeten los derechos fundamentales de los solicitantes de empleo, esto incluye la definición de criterios de selección claros y la evaluación justa de todos los candidatos (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-1039/16). Además, los empleadores deben definir claramente las condiciones laborales y los beneficios, lo que incluye la descripción de los roles y responsabilidades de los

empleados (un fallo en estos aspectos puede llevar a una mala selección de personal y en última instancia a problemas legales).

La constitución política de Colombia establece los principios fundamentales de igualdad y no discriminación en el ámbito laboral, garantizando los derechos de los trabajadores a ser tratados con justicia y equidad; es decir, que prohíbe la discriminación laboral por motivos de raza, género, religión, origen nacional, orientación sexual, entre otros (Artículo 13). La selección de personal que involucre discriminación en cualquiera de estos aspectos puede dar lugar a demandas legales y sanciones (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-1039/16).

El código sustantivo del trabajo de Colombia contiene las disposiciones legales relevantes para la selección de personal y la relación laboral, regulando los contratos de trabajo, condiciones laborales, derechos y deberes de empleadores y empleados (Ugarriza M & Lozano G, 2012).

El código procesal del trabajo establece los procedimientos legales en caso de conflictos laborales (Duque L, 2016). Establece las condiciones de trabajo, incluyendo horarios laborales, salarios mínimos y beneficios para los colaboradores. La selección de personal que resulte en condiciones de trabajo precarias o incumplimientos de estas regulaciones puede llevar a litigios y multas significativas.

En cumplimiento de la legislación colombiana de protección de datos personales, los empleadores deben obtener el consentimiento informado de los solicitantes de empleo para la recopilación y el tratamiento de sus datos personales, esto aplica en el proceso de selección de personal, donde se recopilan y almacenan datos confidenciales (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021). La Ley estatutaria 1581 de 2012 y el Decreto reglamentario 1377 de 2013 regulan la protección de datos personales en Colombia, esto es relevante en el proceso de

selección de personal, ya que impone restricciones sobre la recopilación, el uso y la protección de información personal de los solicitantes de empleo (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021), los empleadores también están obligados a notificar y gestionar adecuadamente las brechas de seguridad de datos que puedan ocurrir durante el proceso de selección (Artículo 23 de la Ley estatutaria 1581 de 2012).

Colombia también tiene regulaciones de inmigración que afectan la selección de personal en hoteles; los empleadores deben cumplir con los procedimientos para la contratación de trabajadores extranjeros, que pueden incluir la obtención de visas y permisos de trabajo (Decreto 1067 de 2015).

El marco legal colombiano que regula la selección de personal en hoteles es esencial para garantizar prácticas justas y equitativas, los empleadores deben comprender y cumplir con las leyes laborales, las regulaciones de privacidad y las leyes de inmigración. Los hoteles deben ser diligentes en sus prácticas de selección para cumplir con las regulaciones correspondientes, ya que en caso contrario pueden dar lugar a litigios y multas, los empleados despedidos de manera injusta o insatisfechos pueden presentar demandas legales, lo que puede ser costoso en términos de tiempo y recursos legales. Además, las infracciones graves de las leyes laborales, pueden resultar en multas considerables que socavarían la estabilidad económica de la organización.

## **Metodología**

Esta metodología proporciona una guía para llevar a cabo una investigación que permita comprender las brechas existentes en la selección de personal y su influencia en la rotación de empleados de manera exhaustiva y bien fundamentada.

### **Diseño de la investigación**

Este estudio se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión completa de la mala selección de personal en un hotel y su influencia en la rotación de empleados.

### **Población**

La población de estudio estará compuesta por el personal empleado en el hotel Rancho Regis de la ciudad de Valledupar, incluyendo tanto empleados directos e indirectos actuales, oscilando entre 20 y 25 personas.

### **Muestra**

Se utilizará un muestreo no probabilístico intencional para seleccionar a los participantes de la investigación. Se buscará la participación de al menos 15 colaboradores, incluyendo a directivos.

### **Recolección de datos**

Se administrarán encuestas a los empleados actuales, las cuales contendrán preguntas cerradas y abiertas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos. Las cuestiones se centrarán en las prácticas de selección de personal, la satisfacción laboral y las razones de la rotación.

**Instrumentos de medición**

Las encuestas se desarrollarán utilizando escalas de medición estándar para evaluar la satisfacción laboral, así como preguntas específicas para evaluar la percepción de la calidad de la selección de personal.

**Análisis de datos**

Los datos cuantitativos de las encuestas se analizarán utilizando técnicas estadísticas y correlaciones, para identificar relaciones entre la selección de personal y la rotación de empleados. Los datos cualitativos se someterán a análisis de contenido para identificar patrones y temas emergentes.

**Limitaciones de la investigación**

Se reconocen las posibles limitaciones de la investigación, como la posibilidad de sesgo de respuesta y la representatividad limitada de un solo hotel. Estas limitaciones se considerarán en la interpretación de los resultados.

**Divulgación de resultados**

Los resultados de la investigación se presentarán en un informe final y podrán ser compartidos con la dirección del hotel y posiblemente en eventos académicos.

## Resultados

Una vez se aplicó la encuesta a la muestra seleccionada y tabulados los datos, se obtuvieron los siguientes resultados.

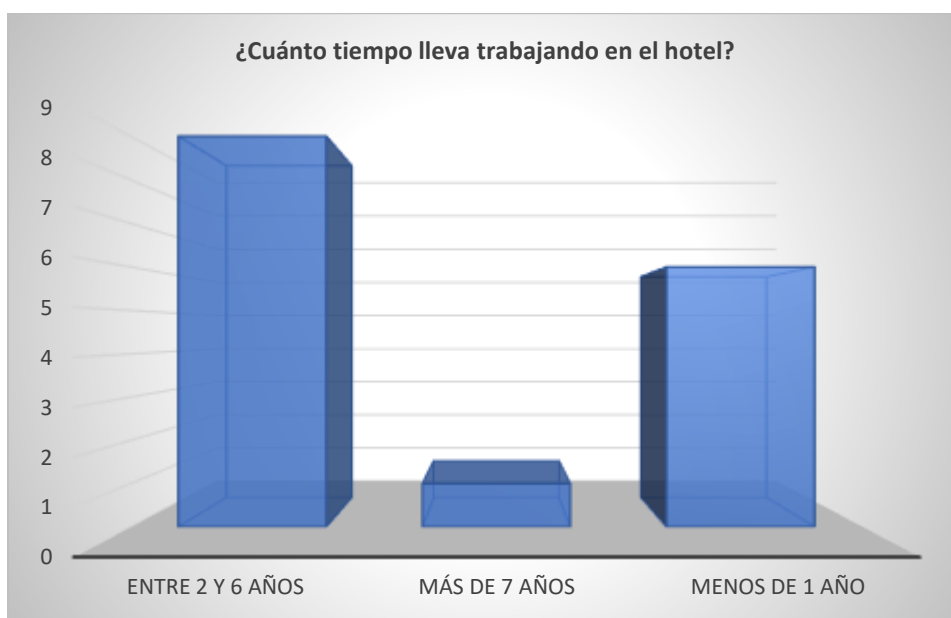
### Figura 1

#### Resultados pregunta 1



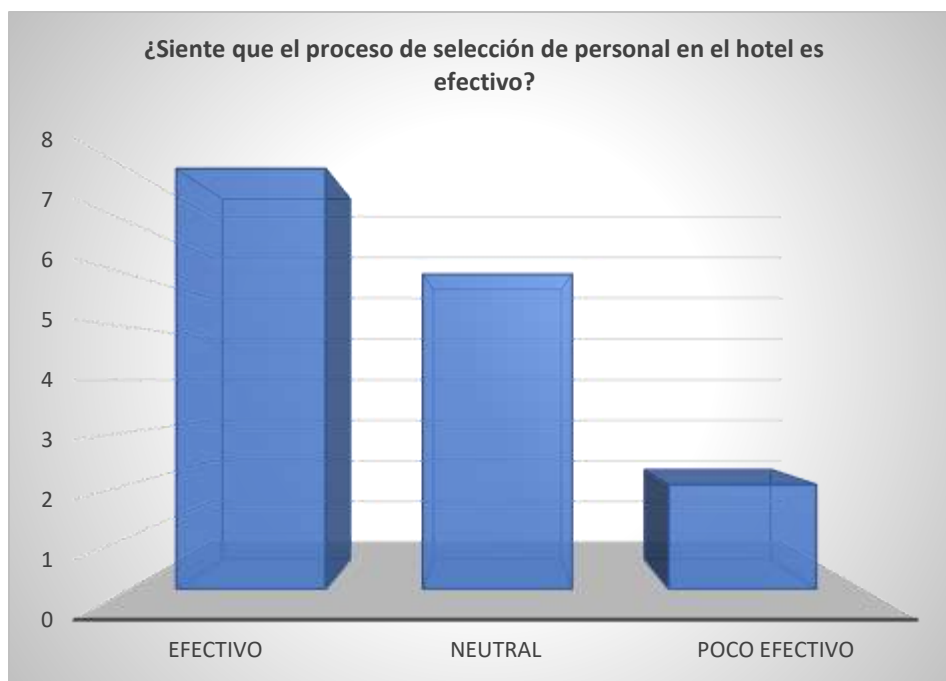
*Fuente.* Autoría propia

Se pudo observar que en la empresa Hotel Rancho Regis el 87% están entre la edad de 21 a 49 años, lo cual significa que son trabajadores que buscan una estabilidad laboral y están comprometido en sus tareas, un porcentaje del 6.5% son menores de 20 años de edad, lo que indica que son personas que están iniciando en el mundo laboral y el restante 6.5% tienen más 50 años de edad, posiblemente personas que están cerca a jubilarse laboralmente.

**Figura 2***Resultados pregunta 2*

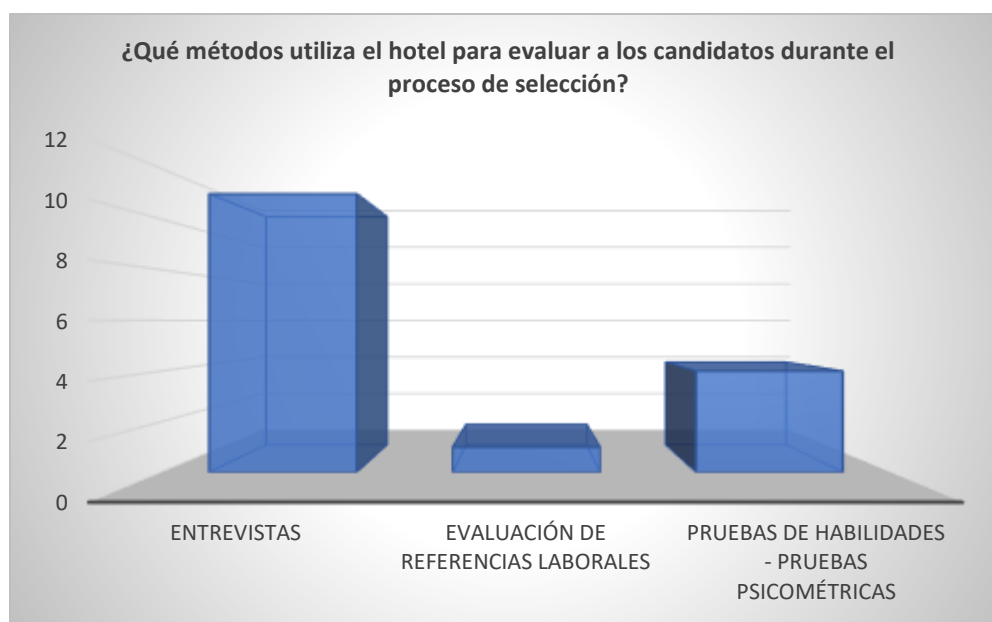
*Fuente.* Autoría propia

Se puede observar que los trabajadores actuales del hotel, con un porcentaje del 56% tienen entre 2 y 6 años laborando, dando un índice de estabilidad laboral relativamente alto. Una porción del 37.5 % tienen menos de 1 año, dando lugar a una participación alta de nuevos colaboradores y el restante 6.5% tiene más de 7 años en servicio.

**Figura 3***Resultados pregunta 3*

*Fuente.* Autoría propia

Un 50% de los encuestado, considera que el hotel tiene un método efectivo en la selección de personal, pero un 37.5% se encuentra neutral, indicando que pueden existir brechas; solo un 12.5% indica que en la selección debe mejorar, ya que es poco efectivo.

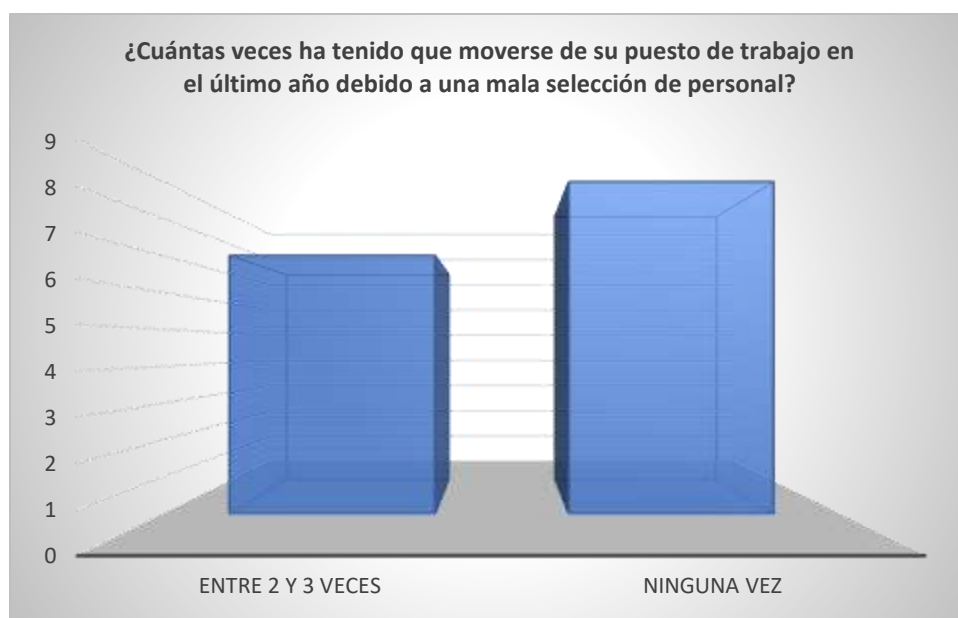
**Figura 4***Resultados pregunta 4*

*Fuente.* Autoría propia

La gráfica indica que el método de las entrevistas (68.8%) fue el mecanismo de más utilizado para selección de personal, seguido del 25% de las pruebas de habilidades - pruebas psicométricas y en último lugar la evaluación de referencias laborales (6.2%).

## Figura 5

### Resultados pregunta 5



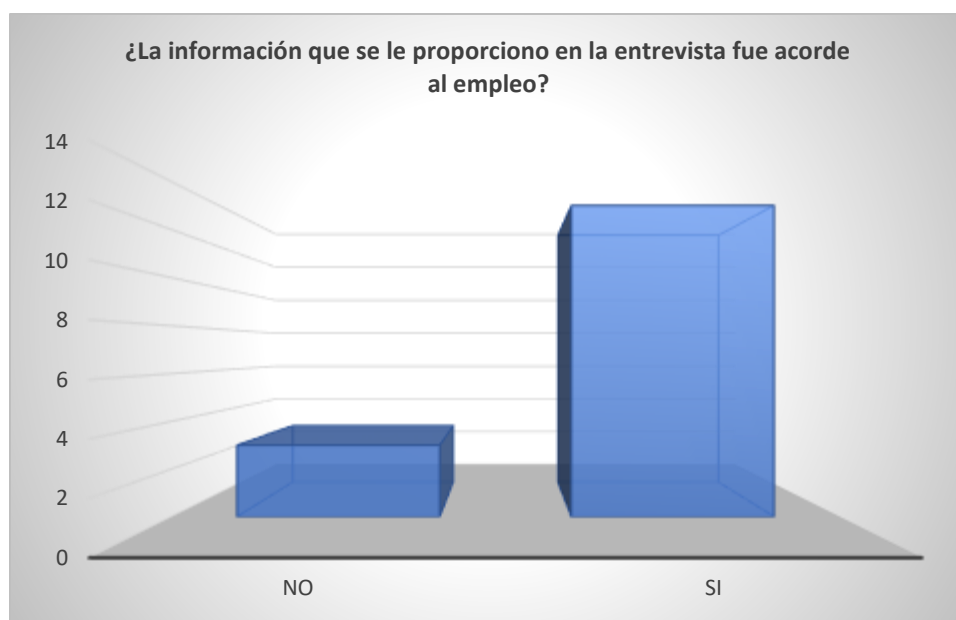
*Fuente.* Autoría propia

En la gráfica se puede observar que las veces en que un colaborador se ha tenido que mover de su puesto de trabajo por una mala selección de personal con un porcentaje de 56.3% lo ocupa la respuesta “ninguna vez” indicando que internamente los colaboradores no ocupan cargos que quedan vacantes; mientras que el 43.7% ha tenido que moverse de su sitio de trabajo lo que evidencia que hay una falencia que hace que no estén de manera permanente y adecuada en el puesto de trabajo para el cual fueron contratados en primera instancia.

**Figura 6***Resultados pregunta 6*

*Fuente.* Autoría propia

En la gráfica se puede observar que el porcentaje tanto negativo (50%) como positivo (50%) que ha experimentado el hotel en el tema de problemática al momento de la selección de personal en el último año al contratar personal no capacitado son proporciones, donde señales de oportunidades de mejora en el proceso.

**Figura 7***Resultados pregunta 7*

*Fuente.* Autoría propia

La información que arroja el cuestionario es que, el 81, 25% está de acuerdo que la información suministrada en la entrevista es acorde al empleo ofertado, y el 18, 75% no está de acuerdo con la información planteada; generando un nivel de confianza en los colaboradores.

## Figura 8

### Resultados pregunta 8

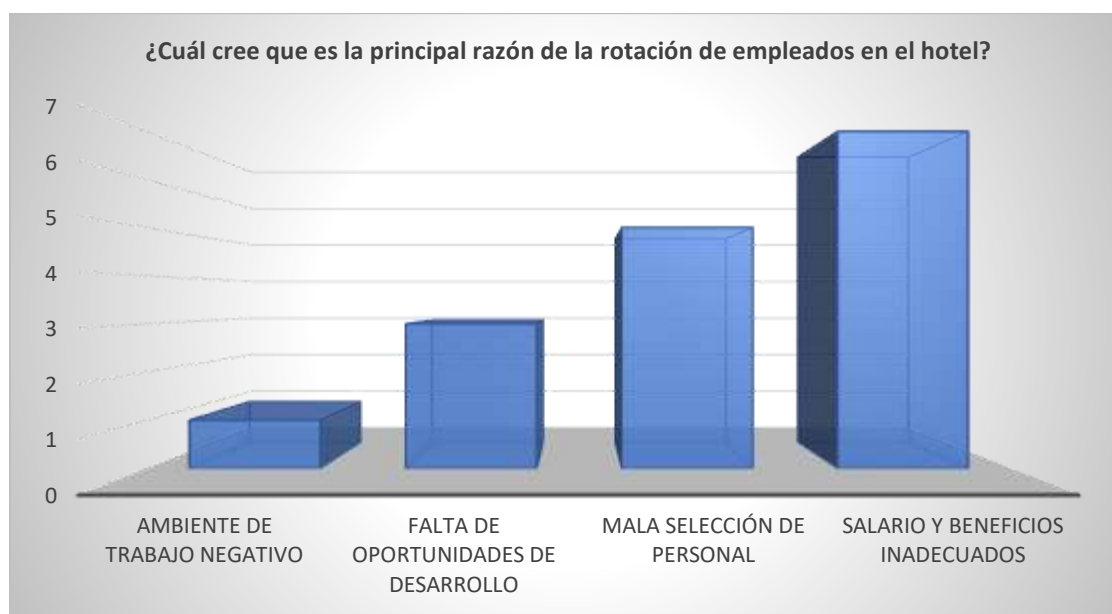
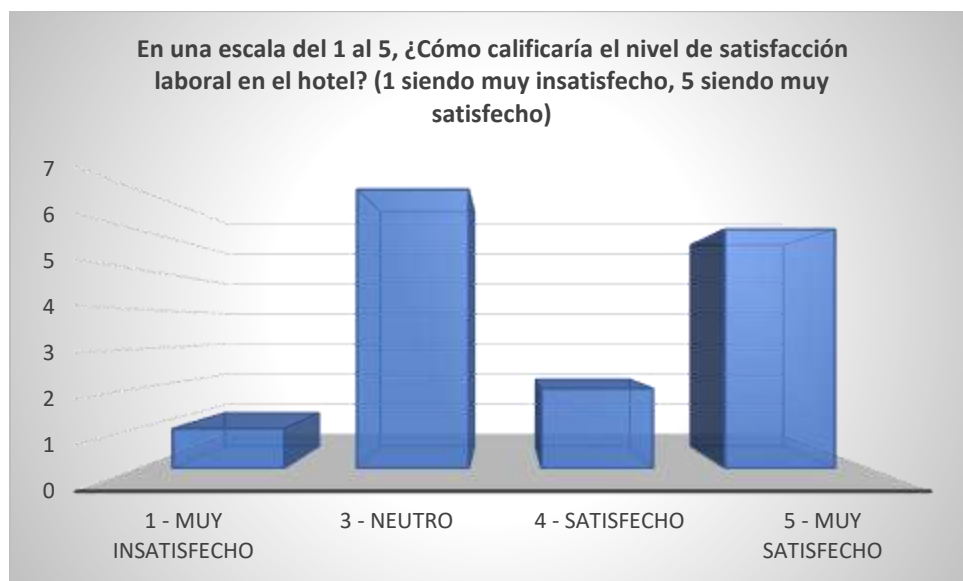


Figura 8 Resultados Pregunta 8

Fuente. Autoría propia

La información que arroja la encuesta muestra que los colaboradores están predispuesto a la rotación, cuando reciben salarios bajos y beneficios inadecuados (43.7%) que no le garantizan retribuciones monetarias. Están consciente que la mala selección de personal (31.3%) afecta las actividades diarias en las rotaciones de personal. Están prudentes ante la falta de oportunidades de desarrollo (18.7%) que ofrece el hotel. Están de acuerdo que el ambiente de trabajo negativo (6.3%) no genera incidencias grandes en la rotación de los mismos.

**Figura 9***Resultados pregunta 9*

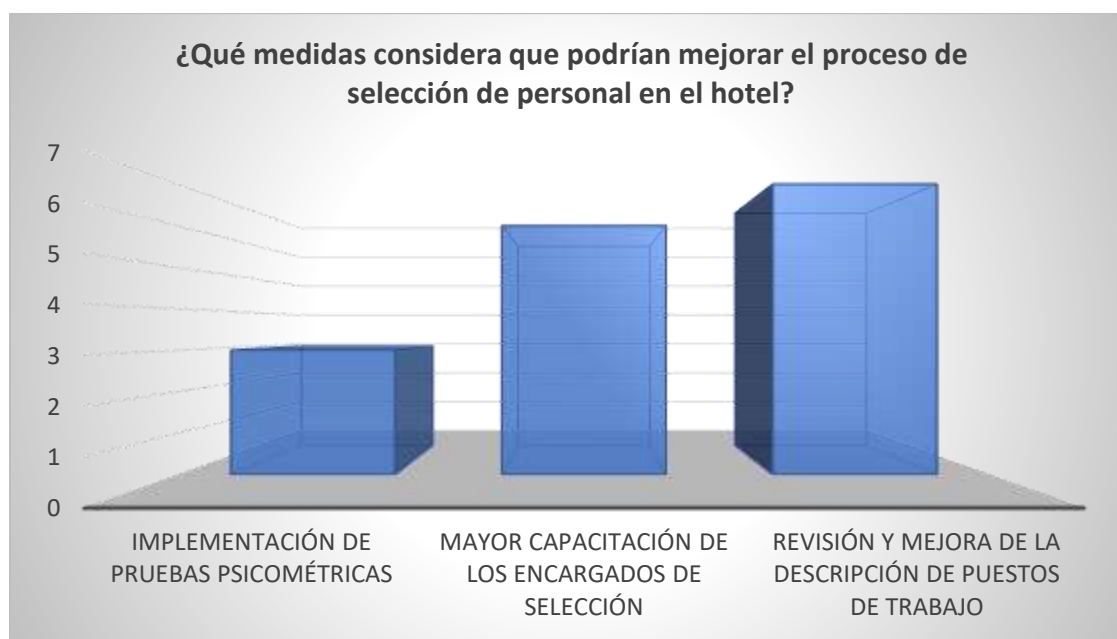
*Fuente.* Autoría propia

La información que arroja la escala de satisfacción laboral muestra que, el 43,75% se identifica de manera neutral en cuanto a la satisfacción laboral, es decir, están equilibrados. El 37,5% están muy satisfechos laboralmente. El 12,5%, están satisfechos sus actividades. Y el 6,25%, están muy insatisfechos con su carga laboral. Por consiguiente, el hotel experimenta un equilibrio a nivel de satisfacción.

**Figura 10***Resultados pregunta 10*

*Fuente.* Autoría propia

Estas respuestas indican que en algún momento un 50% de los encuestados ha realizado este ejercicio evaluar los niveles de satisfacción; en contra parte se evidencia que el restante 50% no lo ha hecho. Esto puede deberse a que pueden ser empleados nuevos.

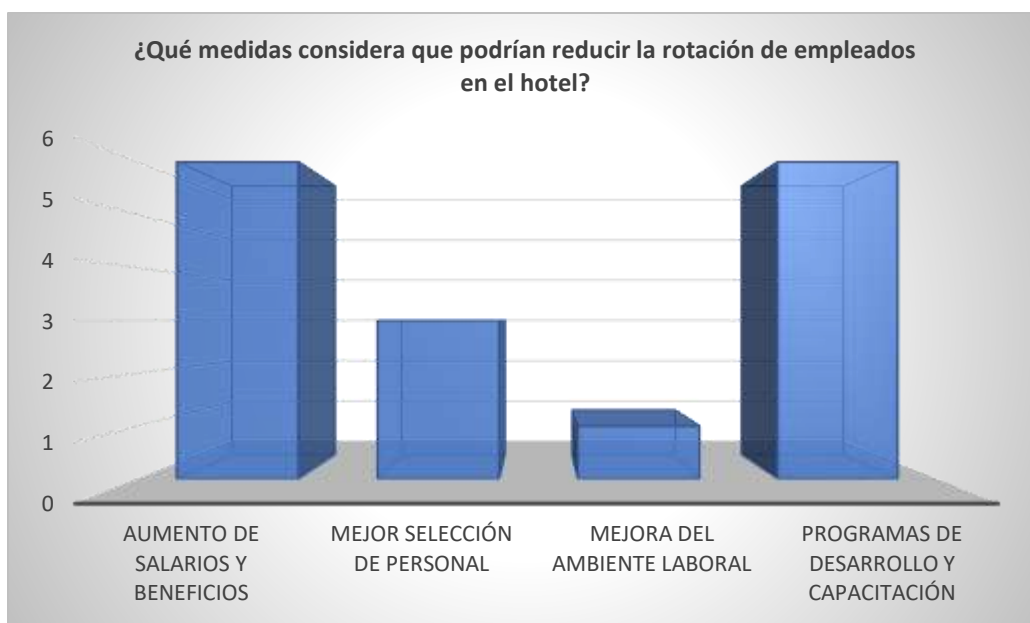
**Figura 11***Resultados pregunta 11*

*Fuente.* Autoría propia

Los resultados indican que se requiere una revisión y mejora en la descripción de puestos de trabajo (43.8%), seguido de una mayor capacitación de los encargados de la selección de personal (37.4%) y, por último, que las pruebas psicométricas (18.8%) no son un fuerte en la mejora de los procesos de selección.

## Figura 12

### Resultados pregunta 12



Fuente. Autoría propia

Los encuestados coinciden en que se debe aumentar salarios/beneficios (37.5%) y programas de desarrollo/capacitación (37.5%). Indican que mejorar la selección de personal (18.8%) es una medida de mejora y por último que el ambiente laboral (6.3%) está a favor de la empresa, ya que posee un porcentaje bajo de modificación.

## Análisis

La encuesta realizada en Hotel Rancho Regis proporciona una visión interesante de la composición demográfica de la fuerza laboral en la empresa, parece equilibrada y diversa en términos de edades, lo que puede contribuir a un ambiente laboral enriquecedor y dinámico, se puede considerar aprovechar la diversidad de sus colaboradores para fomentar la colaboración intergeneracional y promover oportunidades de mentoría y desarrollo profesional para todos los grupos. Además, la atención especializada a las necesidades y expectativas de cada grupo podría ser clave para maximizar la productividad y el compromiso en el lugar de trabajo. Al mostrarse los patrones en cuanto a la longitud de servicio de los empleados, proporciona información valiosa sobre la estabilidad laboral y la dinámica de la fuerza laboral; ya que los empleados han optado por continuar su carrera en la misma organización durante un período considerable. La empresa podría beneficiarse al fomentar la retención de empleados mediante estrategias de desarrollo profesional y bienestar laboral. Además, la implementación de programas de integración efectivos para los nuevos colaboradores puede contribuir a una transición más fluida y a la construcción de una cultura organizacional sólida.

La alta prevalencia del método de entrevistas sugiere que la organización valora la interacción directa con los candidatos como un medio crucial para evaluar no solo sus habilidades técnicas, sino también sus habilidades interpersonales, actitudes y adaptabilidad. La entrevista, al ser una herramienta versátil, permite al empleador obtener una visión más completa de la idoneidad de los candidatos para el rol y la cultura de la empresa. Sin embargo, la inclusión de pruebas de habilidades y la evaluación de referencias laborales señalan una estrategia integral que busca evaluar tanto las competencias técnicas como las cualidades personales de los candidatos; la combinación de estos métodos puede contribuir a un proceso de selección más

completo y eficaz, alineado con las necesidades y valores de la organización. La encuesta ofrece una visión valiosa sobre las áreas de oportunidad identificadas para mejorar los procesos de selección en la organización, beneficiarse de una revisión exhaustiva de sus descripciones de puestos de trabajo y la implementación de mejoras para garantizar que reflejen de manera precisa y completa las expectativas para cada posición. Además, la inversión en la capacitación continua de los encargados de la selección puede contribuir a la eficacia y consistencia. El ambiente laboral actual, es visto como favorable. este resultado puede interpretarse como una señal positiva, indicando que, en general, los empleados se sienten cómodos y satisfechos con las condiciones y la cultura laboral existentes y puede ser un punto fuerte que puede capitalizar y preservar en sus esfuerzos continuos.

## **Conclusiones**

La reflexión sobre los procesos actuales ha revelado tanto fortalezas como debilidades, se ha evidenciado la necesidad imperante de mejorar la eficacia de la selección de personal, no solo desde la perspectiva de la aptitud técnica, sino también considerando la compatibilidad cultural y los valores fundamentales de una organización. La introducción de herramientas específicas y estrategias orientadas a la integración efectiva de nuevos colaboradores se presenta como un paso crucial para alcanzar el máximo rendimiento y satisfacción tanto para el personal como para la organización en su conjunto.

Este trabajo no solo ha identificado los problemas inherentes a la mala selección de personal en el hotel estudiado, sino que también ha trazado un camino hacia la optimización integral de estos procesos. La implementación de las recomendaciones formuladas no solo promete mejorar la calidad de los equipos, sino que también contribuirá positivamente a la consolidación de una cultura organizacional sólida y coherente con los valores que se representen, proyectándose como una herramienta práctica y valiosa para la mejora continua de la gestión de recursos humanos.

## **Recomendaciones**

La presente investigación ha abordado la problemática de la mala selección de personal en el contexto específico del Hotel Campestre Rancho Regis S.A.S de la ciudad de Valledupar, identificando sus repercusiones y desafíos; proponer herramientas para una selección objetiva basada en competencias y elaborar estrategias que aseguren la alineación de estos procesos con la cultura y valores del hotel, tales como:

### **Implementar ayudas de agencias públicas de empleo:**

Al utilizar los servicios de agencias públicas de empleo, permitirá que la empresa acceda a candidatos debidamente reclutados, seleccionados y capacitados para los roles específico que necesite en la organización.

### **Implementación de estrategias integralmente alineadas:**

Se sugiere la adopción de un enfoque integral en la implementación de estrategias y buenas prácticas para la optimización de los procesos de selección. Estas estrategias deben ser diseñadas de manera específica para abordar las necesidades y características únicas de la organización hotelera. La personalización garantizará una adaptación efectiva y una mayor probabilidad de éxito en la mejora de los procesos de selección.

### **Revisión continua de procesos actuales:**

Se recomienda establecer un mecanismo de revisión continua de los procesos de selección de personal existentes, esta revisión debería ser llevada a cabo regularmente para identificar posibles áreas de mejora, fortalezas emergentes y adaptaciones necesarias en respuesta a cambios internos o externos en la organización.

**Herramientas de evaluación objetiva:**

La introducción de herramientas de evaluación objetiva, centradas en competencias específicas relevantes para cada puesto, es esencial. Se sugiere la implementación de pruebas y ejercicios que vayan más allá de la evaluación de habilidades técnicas, incluyendo aspectos conductuales y habilidades interpersonales clave para el desempeño exitoso en el entorno hotelero.

**Capacitación del personal de recursos humanos:**

La formación continua del personal de recursos humanos es crucial, se recomienda invertir en programas de capacitación que les permitan adquirir las habilidades necesarias para llevar a cabo una selección efectiva y objetiva. Esto incluye la comprensión integral de las competencias esenciales, la aplicación de nuevas herramientas de evaluación y la adaptabilidad a las mejores prácticas en constante evolución.

**Alineación cultural y valorativa:**

Para asegurar la alineación de los procesos de selección con la cultura y valores del hotel, se sugiere desarrollar estrategias específicas. Esto podría incluir la incorporación de preguntas durante las entrevistas que evalúen la afinidad de los candidatos con la cultura organizacional, así como la integración de elementos culturales y de valores en los materiales de inducción.

**Evaluación de resultados y retroalimentación:**

Establecer un sistema robusto de evaluación de resultados es esencial. Se recomienda la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño de los nuevos empleados seleccionados mediante los nuevos procesos. Además, se debe buscar activamente la retroalimentación de los empleados sobre el proceso de integración, identificando áreas de mejora continua.

Al seguir estas recomendaciones, se espera que el hotel experimente mejoras sustanciales en la calidad y eficacia de sus procesos de selección de personal, contribuyendo así a un entorno laboral más cohesionado y a un rendimiento general mejorado de la organización.

## Referencias Bibliográficas

Alagaraja, M., & Thangavelu, S. (2012). Employee turnover in the hotel industry in India.

International Journal of Research in Commerce & Management, 3(10), 1-3.

Alles, M. A. (2016). Selección por competencias (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-

74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>

Ascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). Applied psychology in human resource management (7th

ed.). Prentice Hall.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley

& Sons.

Buchanan, D. A., & Edwards, J. R. (2017). An exploratory study of the effects of improved

selection on employee performance. Personnel Psychology, 50(1), 27-48.

Camelo, A. D. (2016). Employee turnover: A review. Management Research Review, 39(3),

277-297.

Código Sustantivo del Trabajo de Colombia, Artículos 58, 129-131.

Constitución Política de Colombia de 1991, Artículo 13.

Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-1039/16.

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-

94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

- Ferreira, A. I., et al. (2015). Turnover and retention in the hospitality industry: A comparative study of gendered and migrant work in Portugal and the UK. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 22-38.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339). [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry* (2nd ed.). Wiley.
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). The cost implications of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 16-20.

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Lee, H. K., et al. (2017). Organizational climate, person-organization fit, and turnover intention: A study of four and five-star hotels in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1529-1548.

Ley Estatutaria 1581 de 2012.

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Mintrabajo.gov.co (2019). *Conoce los tipos de contrato de trabajo*. Empleo sin fronteras. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.

- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Ngo, H. Y., Foley, S., & Loi, R. (2008). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2096-2114.
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Ramos Contemperar, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano. [Objeto virtual de aprendizaje OVA]. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>
- Rousseau, D. M. (2018). Organizational behavior in the hotel industry: The present and future. In *Handbook of Research on Cross-Cultural Business Education* (pp. 208-230). IGI Global.
- Sharma, R. R., & Gupta, V. (2019). Job satisfaction and turnover intentions among hotel employees: The roles of human resource practices, psychological empowerment and supervisory support. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 402-424.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). Guía para el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012. <https://www.sic.gov.co/documentos/guia-para-el-cumplimiento-de-la-ley-1581-de-2012>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.

Tziner, A., & Birati, A. (1992). Employee life cycle, job stress, social support, and the reduction of turnover intentions: A longitudinal study. *Human Relations*, 45(4), 327-345.