



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO COMO
ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL MODELO DE NEGOCIO
PARA UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: BECERRA CANTOS JULIANA BELÉN

DIRECTOR: ING. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: BECERRA CANTOS JULIANA BELÉN

DIRECTOR: ING. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL
MODELO DE NEGOCIO PARA UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE
CUENCA”**

Becerra Cantos Juliana Belén

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Ing. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga, Mgs

07 de agosto de 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Juliana Belén Becerra Cantos**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, 07 de agosto de 2023.



Firmado
digitalmente por
Juliana Belén
Becerra Cantos
Fecha: 2023.08.07
16:14:05 -05'00'

Juliana Belén Becerra Cantos

CERTIFICACIÓN

Yo, **Héctor Alejandro Espinoza Pillaga**, certifico que el artículo titulado **“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA”** fue desarrollado por **Juliana Belén Becerra Cantos**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, 07 de agosto de 2023



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR ALEJANDRO
ESPINOZA PILLAGA**

Ing. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga, Mgs.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

A Dios por darme salud, de manera especial a mis padres Enrique y Anita que son el motor que mueve mi vida, por darme la oportunidad de estudiar y apoyarme en todo momento, a mis hermanos que fueron un pilar fundamental a lo largo de mi vida universitaria en general a mi familia por confiar siempre en mi persona.

Juliana Becerra Cantos.

AGRADECIMIENTO

A los directivos de hotel por darme la confianza y brindarme la información para el trabajo de investigación.

A la Universidad Católica de Cuenca y al personal docente por impartirme sus conocimientos que me ayudara en mi vida profesional y personal.

Un agradecimiento a mi tutor de articulo el Ing. Héctor Espinoza Pillaga por brindarme sus conocimientos para la redacción del artículo porque siempre estuvo orientándome, motivando y sobre todo guiándome para realizar este trabajo de investigación.

Juliana Becerra Cantos.

RESUMEN

El esfuerzo, compromiso y las decisiones propias de la experticia en el campo laboral del Talento Humano garantiza el éxito empresarial, razón de ello su gestión es vital para su desarrollo y competitividad. En este sentido el objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un modelo de gestión de Talento Humano como estrategia empresarial para un hotel de 4 estrellas de la ciudad de Cuenca – Ecuador, a partir del análisis de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación que se llevan a cabo en dicha entidad, mediante un enfoque mixto de investigación en la cual se utilizaron como técnicas una entrevista que fue aplicada al Gerente Administrativo y una encuesta a una población de 40 empleados del hotel mediante una encuesta. Los resultados reflejan que no se ha definido los tipos y medios de reclutamiento, pruebas de conocimientos, destrezas y médicas en el proceso de selección, no se realizan evaluaciones de desempeño a todos los empleados ni tampoco se proporcionan incentivos o reconocimientos por el desempeño destacado, por lo que se propone un Modelo de Gestión de Talento Humano cuyos procesos estratégicos permite identificar y desarrollar las habilidades y competencias del personal para lograr su satisfacción y consecuentemente el éxito empresarial.

Palabras clave: Talento humano, modelo de gestión, sector hotelero, procesos de talento humano

ABSTRACT

The effort, commitment, and decisions of experts in the field of Human Resources guarantee business success. Therefore, its effective management is vital for business development and competitiveness. Aligned with this perspective, this research aims to design a Human Resources management model as a business strategy for a 4-star hotel in Cuenca - Ecuador. It is based on analyzing this establishment's recruitment, selection, evaluation, and training processes. To achieve this, a mixed research approach was utilized. The techniques encompassed an interview conducted with the Administrative Manager and a survey administered to a population of 40 hotel employees. The results reveal a lack of defined types and means of recruitment, knowledge, skills, and medical tests in the selection process. Moreover, performance evaluations are not carried out for all employees, and incentives or recognition for outstanding performance are absent. Consequently, a Human Resource Management Model is proposed, incorporating strategic processes aimed at identifying and developing the skills and competencies of the personnel to achieve their satisfaction and, consequently, business success.

Keywords: Human resources, management model, hotel industry, human resources processes

Introducción

El proceso de selección de personal se refiere al aprovisionamiento de capital humano a la organización, es una actividad de elección, clasificación o filtro luego del reclutamiento que es una fase del mismo proceso y que consiste en divulgar, llamar e invitar (Martínez y Vargas, 2019).

El proceso de selección de personal se refiere al aprovisionamiento de capital humano a la organización, es una actividad de elección, clasificación o filtro luego del reclutamiento que es una fase del mismo proceso y que consiste en divulgar, llamar e invitar (Martínez y Vargas, 2019).

Para Torres et al. (2020) dichos procesos son prioritarios así como sensibles en las empresas, ya que el talento humano se constituye en el eje central para el reconocimiento, perennidad y rentabilidad de las mismas, su gestión debe favorecer a la consecución de los objetivos organizacionales trazados. Según Quispe (2019), todas las empresas a nivel mundial consideran a la selección de personal como el proceso más relevante, ya que se relaciona directamente con el desenvolvimiento de sus colaboradores en los puestos de trabajo, así como con el conocimiento, destrezas, y aptitudes al momento de efectuar su trabajo.

De acuerdo a Martínez y Vargas (2019) seleccionar al personal no implica optar por unos, y relegar a otros, implica orientar y disponer a las personas de acuerdo a sus facultades y contribuir en su formación y desarrollo. El problema no está en seleccionar, sino en la forma cómo se lleva a cabo el proceso, en el comportamiento ético y proceder de los responsables.

En este contexto, la mayoría de las organizaciones se caracterizan por la informalidad en la que ejecutan los procesos referentes a la gestión del talento humano, aunando a esto muchas de las empresas no disponen de una estructura y recursos suficientes para desarrollar e implementar dichos procesos de una manera sensata, esto repercute en la elección de personas ajenas y sin

experiencia en el cargo, que duran poco tiempo y no logran hacer su trabajo eficientemente (Torres, et al., 2020).

Un proceso inadecuado de contratación de personal debido al empleo de técnicas tradicionales, se refleja en el bajo desempeño laboral, incurrir en sobre costos y consecuentemente en la disminución de la rentabilidad para la empresa, por lo que es necesario que las organizaciones hagan hincapié en perfeccionar sus procesos de selección de personal para contratar a colaboradores competentes con el puesto vacante, expertos en administración del personal, consideran que el factor fundamental para evaluar el desempeño de la unidad de selección de personal lo constituye la eficacia de las contrataciones (Díaz et al., 2019).

En el ámbito de la empresa objeto de estudio, de acuerdo a su administradora no se ha establecido fuentes oficiales para el reclutamiento del personal, en cuanto al proceso de selección de personal, las evaluaciones sobre las aptitudes y competencias que se requieren para el cargo son ejecutadas de manera esporádica, sobre la evaluación del desempeño la entidad no cuenta con un plan de incentivos o reconocimientos para los colaboradores que tengan un desempeño destacado y las capacitaciones se realizan de manera ocasional.

Para Martínez y Vargas (2019) el proceso de selección del personal es el soporte en la consecución de las metas y objetivos planteados, debe ser desarrollado de forma efectiva y ética, bajo juicios y técnicas efectivas, coherente con la dirección estratégica y las políticas de recursos humanos de la organización, que conlleven a elegir al mejor candidato y que este se ajuste a las características presentes y futuras del cargo, además de contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, certificación de competencias, orientación profesional y la evaluación del desempeño.

En el sector hotelero, de acuerdo a Hurtado et al. (2021) el talento humano es uno de los activos más importantes, puesto que su rol es determinante en la oferta de los servicios y en la generación de valor agregado; por lo tanto, su atención debe ser el eje central de todas aquellas organizaciones que se propongan alcanzar una ventaja competitiva y la excelencia en el servicio. Al respecto el objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un modelo de gestión de Talento Humano como estrategia empresarial para un hotel de 4 estrellas de la ciudad de Cuenca – Ecuador., para su cumplimiento se plantea como objetivos específicos los siguientes:

- Revisar los antecedentes y literatura sobre el tema
- Realizar una encuesta enfocado a la gestión del Talento Humano a los actores involucrados
- Establecer las áreas críticas en la gestión del Talento Humano de la entidad
- Proponer un modelo de gestión y los procesos que implican

Llanos y Sánchez (2019) concluyen que, los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño de la fuerza laboral deben ser llevados a cabo desde un punto de vista objetivo por las organizaciones empresariales independientemente de su objeto social y tamaño; con estrategias orientadas a que cada persona que ingrese a la empresa tenga un alto conocimiento del cargo que va a desempeñar o de los servicios que vaya a ofrecer al público.

Estado de Arte

Las ideas de la administración han experimentado una serie de cambios en base a experiencias en actividades económicas (Brockhoff, 2022; Gutierrez Aragón, 2016). Esta es la ciencia que ejecuta, planifica y dirige las actividades de una empresa; pretendiendo cumplir los objetivos planteados en la institución eficazmente (Alvarez Kelsey, 2020). Esta práctica data desde las épocas primitivas, antes de la invención de los números o escritos. Desde estos tiempos se tenía

una organización para la recolección de alimentos, caserío y construcción, así como intercambio de bienes (Arteaga-Coello et al., 2016; Brockhoff, 2022).

Brockhoff (2022), narra la historia de cómo ha variado las ideas de administración, desde sus inicios en los tiempos prehistóricos en Asia Oriental, pasando por la Edad Media donde se centraba en el intercambio y manejo de bienes, con ideas administrativas de filósofos griegos, mentes políticas del Imperio Romano, y teólogos de Europa Central. En la época de La Ilustración, con la ola de fundación de universidades y academias; expansión del conocimiento del mundo de navegadores y astrónomos, la racionalidad y lógica domina las leyes naturales y ética tradicional. Pero no es hasta el siglo 20 donde se establece la administración de empresas como una ciencia.

De igual manera, la administración de personal se ha desarrollado por más de 30 años, determinando que el enfoque debería ser en los sistemas de recursos humanos, más no en prácticas individuales, ya que los efectos de estas prácticas dependen de otras dentro de un mismo sistema (Boon et al., 2019). Ahammad et al. (2020), habla de la agilidad estratégica, definida como la capacidad de redescubrir o revisar la empresa y su estrategia de una forma dinámica con cambios rápidos en el ambiente de negocio externo, y su vinculación con la administración de personal.

La administración de personal ha incorporado diferentes enfoques a lo largo de los años, es así que actualmente se habla mucho de la Gestión Sostenible de Recursos Humanos (GSRM), donde manejar la sostenibilidad ambiental corporativa se puede considerar uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones (Yusliza et al., 2019).

Es por eso que la GSRM ha sido diseñada como la necesidad de expandir el rol del personal en prácticas empresariales ambientalmente sostenibles (Amrutha & Geetha, 2020; Ansari et al., 2021; Chaudhary, 2020; Yusliza et al., 2019); esta práctica aplica también de manera favorable en universidades (Mohiuddin et al., 2022), como en centros de salud (Mousa & Othman, 2020).

Incluye actividades que involucran la conservación y preservación del medio ambiente (Yong et al., 2020), evita contaminaciones y genera espacios verdes, brindando ventajas competitivas a las empresas (Adam Siade, 2021; Vanka et al., 2020) y una mejor economía circular (Marrucci et al., 2021). La implementación de estrategias de administración de personal promueve el bienestar de los empleados, su satisfacción, productividad, motivación y seguridad (Azizi et al., 2021).

Las empresas se encuentran con desafíos constantemente, uno de los más emergentes se dio con la pandemia del Covid-19, donde todas las organizaciones fueron forzadas a alterar de manera técnica, física y psicológica sus labores como nunca antes se había visto (Carnevale y Hatak, 2020). Esta crisis sanitaria golpeó fuertemente a todo el mundo, impactando economías, sociedades, empleados y organizaciones. La pandemia obligó a que los empleados de todos los sectores redefinieran sus roles laborales y cambien sus estilos de vida y hábitos (Du Plessis, 2022; Hamouche, 2021).

Debido al confinamiento obligado por los países a nivel mundial, todas las empresas tuvieron que convertir su trabajo en remoto (Du Plessis, 2022). Paralelo a la incorporación de tecnología para hacer esto posible, los departamentos de Recursos Humanos debieron desarrollar nuevas políticas y sistemas que aseguren la productividad y eliminar los efectos negativos del trabajo digital (Oosthuizen, 2022; Peralta Beltrán et al., 2019).

A pesar de que antes de la pandemia el número de procesos de administración de recursos humanos aplicaban tecnología moderna, tales como redes sociales para potenciar procesos de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, la crisis impulsó tecnologías y plataformas de comunicación, limitando relaciones interpersonales directas (Schultz, 2022; Szeluga-Romanska y Modzelewska, 2022). Según (Kalogiannidis, 2021), estos cambios produjeron impactos en el

bienestar de las organizaciones, la tradicionalidad del trabajo presencial, así como futuro mercado de diferentes productos y servicios ofrecidos.

La calidad del recurso humano, contribuye para alcanzar las metas de la organización, depende en gran medida de la efectividad del trabajo desempeñado por los empleados, una correcta selección de personal conlleva a un crecimiento y desarrollo de una compañía. De acuerdo a Villalba (2020) el reclutamiento es un proceso donde se procura llenar un cargo con un candidato calificado y capaz. Este proceso es requerido debido a una serie de necesidades de personal por parte de la organización.

El reclutamiento podría ser externo o interno. El primero hace referencia a la contratación de personal que no pertenece a la empresa; mientras que el segundo sería por promoción o remoción de un empleado existente en la empresa. Según DeVaro et al. (2019), el personal contratado mediante reclutamientos externos tienen mejores indicadores de habilidades comparados con los internos, pero un desempeño laboral más bajo en el año que preside a la contratación.

El mismo autor, DeVaro, (2020) opina que la contratación interna promueve al empleado, e incita a su actualización de conocimientos; mientras que con un externo la empresa puede adquirir un nuevo potencial empleado, con ideas y conocimientos nuevos. Según Pohorielova (2020), el proceso de selección de personal es un proceso metódico para contratar o promover a individuos que se desglosa en 5 etapas: Determinar los criterios para la elección de los candidatos; después una revisión de las aplicaciones y resúmenes, cumplido generalmente por un software usando palabras claves; entrevista a los empleados; las respectivas pruebas determinadas a los candidatos y por último, el ofrecimiento al candidato correcto.

Entre los autores que han desarrollado estudios similares al presente se destaca:

El de Bolaños (2020) que en su investigación denominada “Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal”, manifiesta que estos en el transcurso en que van evolucionando, presentan una serie de dificultades producto del afán de garantizar su eficacia además de que su cumplimiento sea lo más efectivo posible, en este sentido propone analizar desde un punto de vista diferente la realidad de dichos procesos. Los resultados demuestran que el crecimiento exponencial de las organizaciones genera mayores exigencias en la gestión del Talento Humano, y por ello estos deben reestructurarse o rediseñarse para alcanzar el éxito empresarial, puesto que la consecución de personal competente aporta al crecimiento y productividad.

Obando (2020) en su estudio destaca la importancia que tiene el proceso de capacitación del Talento Humano en la productividad de la organización, el objetivo planteado responde a la necesidad de generar un entorno en favor de la eficiencia y eficacia de los colaboradores y buscar el progreso no solo a nivel de la empresa, sino también personal y con ello lograr la productividad, motivación y compromiso, además del apoyo en la toma de decisiones y la generación de un ambiente laboral donde se sientan cómodos y satisfechos. Concluye que la capacitación se debe realizar en función de las falencias y necesidades de cada uno de los trabajadores para asegurar la adquisición de nuevos conocimientos como base para gestionar el ingenio, inteligencia, creatividad y talento de cada persona, lo que a su vez consecuentemente permitirá la innovación de la entidad hasta un nivel donde la competitividad y productividad estén en la cima.

Finalmente, Reyes et al. (2021) manifiestan que, siendo las personas la razón de ser de una entidad gracias a su experticia y decisiones que toman diariamente, la administración del Talento Humano es vital para el desarrollo y competitividad de una entidad. En este contexto proponen como objetivo de identificar el estado actual y tendencias de dicha gestión. Los resultados confirman la necesidad del proceso de selección de acondicionarse a los canales digitales para

atraer a los mejores talentos, lo cual garantiza una comunicación más efectiva y menos costosa. Por otro lado, la evaluación del desempeño debe realizarse a través de sistemas automatizados que proporcionen información precisa para la toma de decisiones laborales en relación al ascenso, rotación, promoción, así como planes de capacitación. En conclusión, la gestión de los recursos humanos necesita dotarse de medios especializados que permitan la eficiencia y eficacia en su ejecución.

Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se aplica un enfoque de investigación mixto es decir cualitativo y cuantitativo, pues se orienta a examinar una situación cercana a la realidad empresarial, así como a recoger y cuantificar datos. El tipo de investigación es descriptivo; explicativo y no experimental, puesto que especifica las características de la realidad estudiada con respecto a la gestión del Talento Humano sin la intervención directa del investigador, sin alterar el objeto investigado.

Así mismo, se aplicaron los siguientes métodos: analítico debido a que permite examinar los diferentes procesos de Talento Humano y encontrar las falencias que caracterizan el problema de estudio y conducir a la solución del mismo; Inductivo-Deductivo con la finalidad de establecer un constructo teórico basado en experiencias de otros autores que resaltan temas relacionados a "la gestión de los recursos humanos", "los modelos de gestión de los recursos humanos" y "el rendimiento laboral".

El universo objeto de estudio está conformada por 41 personas, por lo tanto, no se aplicará ningún criterio de exclusión y se realizará un censo poblacional. Como técnica para la recolección de datos se utilizó la entrevista y la encuesta, la primera se realizó a la administradora del Hotel con la finalidad de conocer su percepción con respecto a los procesos de selección y reclutamiento

del personal; la segunda se imputó mediante un cuestionario a los 40 empleados del Hotel, para conocer sus opiniones sobre las variables estudiadas.

Se permitió verificar y describir los procesos de gestión del talento humano en cuanto a la selección, reclutamiento, capacitación y desempeño tal y como se presentan en la realidad y proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia competitiva en función del objetivo planteado. El instrumento de recolección de datos se sometió a la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.72 muy confiable.

Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo planteado se realizó una entrevista a la gerente del Hotel objeto de estudio y una encuesta, que se orienta a recopilar la percepción de los empleados del hotel con respecto a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desempeño, en este sentido se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 1

Entrevista

Items	Respuestas
Fuentes de reclutamiento	LinkedIn
	Referencias y recomendaciones
	Ascenso
	Redes Sociales
Documentos necesarios	Currículum Vitae
	Títulos Universitarios
	Capacitaciones y Certificaciones
	Referencias laborales
Técnicas de Selección	Pruebas de conocimiento
	Entrevistas

Nota: Entrevista aplicada a la Gerente Administrativa de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** la autora.

También manifestó que es muy importante las solicitudes de empleo para llenar las vacantes en la empresa; evaluar constantemente a los empleados, para poder planificar las

necesidades de capacitación. Para finalizar destaca la importancia de incorporar un plan y nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal para su empresa.

De acuerdo a Torres et al. (2020) la gestión del Talento Humano es un área sensible y prioritaria en las empresas hoteleras y se lo debe hacer de manera responsable para garantizar un proceso efectivo de reclutamiento y selección, enfocar los esfuerzos en obtener el personal idóneo e identificar los mejores perfiles basados en la formación académica, experiencia en el área, habilidades y conductas, para que se convierta en el socio estratégico de la organización y garantizar su reconocimiento, rentabilidad y perdurabilidad.

Desde la perspectiva de Cerón (2014) la forma más idónea de ejecutar el proceso de reclutamiento es acudiendo al mixto, es decir reclutamiento interno y externo, tomando como primer paso el interno en la cual se le reubica al empleado, para posteriormente asignar al externo la búsqueda de un potencial reemplazo para cubrir la vacante que deja el individuo promovido.

A partir de estas afirmaciones se procede a detallar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados del hotel.

Tabla 2

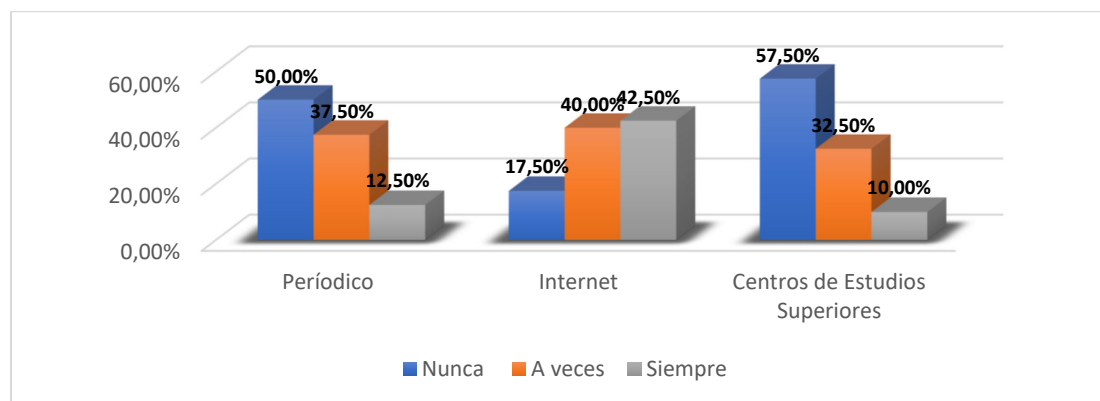
Medios de convocatoria para reclutamiento de Talento Humano.

Escala	Periódico		Internet		Centros de Estudios Superiores	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	16	40,00%	6	15,00%	17	42,50%
Casi nunca	4	10,00%	1	2,50%	6	15,00%
A veces	15	37,50%	16	40,00%	13	32,50%
Casi siempre	2	5,00%	8	20,00%	3	7,50%
Siempre	3	7,50%	9	22,50%	1	2,50%
TOTAL	40	100,00%	40	100,00%	40	100,00%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Quispe (2019).

Figura 1

Medios de convocatoria para reclutamiento de Talento Humano.



Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** la autora.

Los datos expuestos en la tabla 2 y figura 1 demuestran que el 57,50% de las personas encuestadas respondieron que las convocatorias para el reclutamiento de Talento Humano no se realizan en los Centros de Estudios Superiores como universidades o institutos, mientras que el 50% manifiestan que no se llevan a cabo por medio de anuncios en los periódicos; por lo que el 42,50% argumentan que el requerimiento de personal se lo ejecuta por medio de internet.

También se puede apreciar que los empleados respondieron que las convocatorias se los realiza a veces por internet, periódico y en Centros de Estudios en un porcentaje del 40%, 37,50% y 32,50% respectivamente. Se puede apreciar que no se ha definido en la entidad objeto de estudio, un tipo y fuentes de reclutamiento a seguir.

Al respecto, Moore (2018) sostiene que la mayoría de personas se enteran de la existencia de vacantes en los hoteles de 4 estrellas por medio de amigos y medios electrónicos como la página web de la organización y de agencias reclutadoras como LinkedIn, un pequeño porcentaje lo hizo por medio de anuncios en la prensa, mientras que desde la perspectiva de los gerentes la más utilizada es la convocatoria en colegios y universidades, siendo la más efectiva las referencias personales.

Sosa y Zárate (2019) corroboran lo expuesto anteriormente al manifestar que la mayoría de las personas que buscan empleos en los hoteles de 4 estrellas lo hacen en sitios web, mientras que la segunda fuente importante son las referencias de los amigos o colegas, por lo que recomienda que el proceso de reclutamiento debe ser plasmado en un manual de procedimientos, que detalle los procedimientos a seguir en relación a la actividad de reclutamiento, tales como definición fuentes específicas, procesos de entrevistas, tiempos y responsables.

Tabla 3

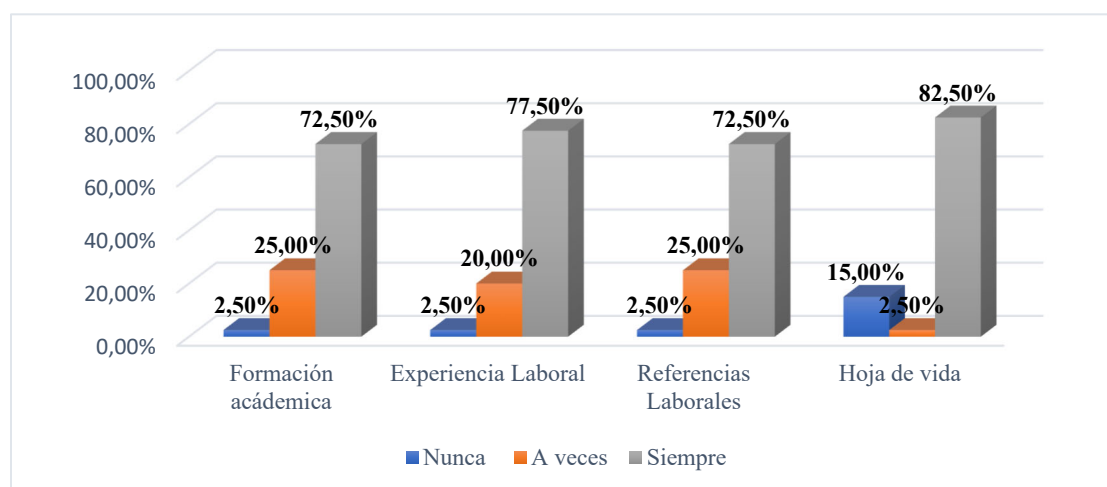
Proceso de Selección - Evaluación del Personal.

	Formación académica		Experiencia Laboral		Referencias Laborales		Hoja de vida	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Casi nunca	1	2,50%	1	2,50%	1	2,50%	6	15,00%
A veces	10	25,00%	8	20,00%	10	25,00%	1	2,50%
Casi siempre	12	30,00%	12	30,00%	16	40,00%	0	0,00%
Siempre	17	42,50%	19	47,50%	13	32,50%	33	82,50%
TOTAL	40	100,00%	40	100,00%	40	100,00%	40	100,00%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Quispe (2019).

Figura 2

Proceso de Selección-Evaluación del personal.



Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** la autora.

En base a los datos obtenidos los encuestados manifiestan en un 72,50% que siempre evalúan la formación académica del aspirante; su experiencia laboral en un 77,50%; las referencias laborales en un 72,50% y la hoja de vida en un 82,50%.

Al respecto, Orrala (2019) sostiene que el proceso de selección tiene un canon ineludible para encontrar al candidato adecuado para el cargo, el primer paso se da cuando se presenta la vacante dentro de la organización, se debe hacer conciencia de los cargos libres y como deben llenarse con personal capacitado, luego considerar la perspectiva con relación al desempeño de las labores, las mismas que se basan en la creatividad, ingenio, diligencia y regularidad y las características del trabajo que implican la experiencia laboral, entrenamiento, destrezas, habilidades comunicacionales, rasgos de personalidad y otras circunstancias de carácter personal.

Tabla 4

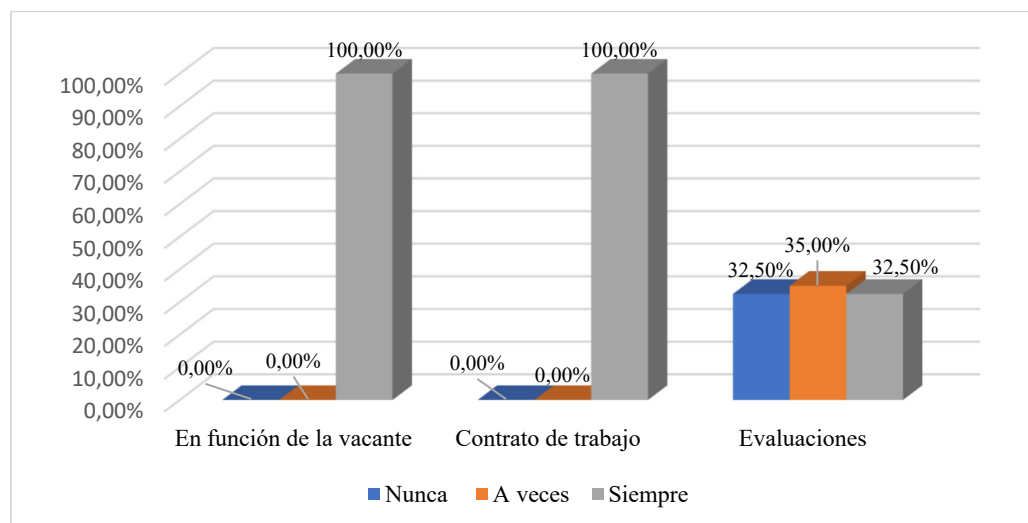
Selección de Personal- Entrevista y Contratación.

	Entrevista		Contratación			
	En función de la vacante		Contrato de trabajo		Evaluaciones	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	5	12,50%
Casi nunca	0	0,00%	0	0,00%	8	20,00%
A veces	0	0,00%	0	0,00%	14	35,00%
Casi siempre	13	32,50%	8	20,00%	7	17,50%
Siempre	27	67,50%	32	80,00%	6	15,00%
TOTAL	40	100,00%	40	100,00%	40	100,00%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Quispe (2019).

Figura 3

El proceso de Selección de Personal – Entrevista y Contratación.



Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** la autora.

En función de los resultados obtenidos con respecto al proceso de Selección, el personal encuestado al consultarles si la entrevista se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y la información requerida, el 100% respondieron que siempre; de igual manera el 100% manifiestan que se han comprometido con la empresa mediante un contrato de trabajo. Con respecto a la realización de evaluaciones médicas y de habilidades para el área de trabajo, el 35% contestaron que las mismas se llevan a cabo a veces, mientras que en un porcentaje similar del 32,50% respondieron que nunca y siempre.

En este ámbito Rivera (2019) indica que, constituye un verdadero problema para las organizaciones el momento de dar entrada al trabajo a un nuevo empleado, el dilema surge respecto de si tendrá las actitudes y aptitudes para el cargo. Con el objetivo de disminuir esta perplejidad es necesario un proceso que implique la entrevista, descripción del puesto, el perfil de la persona, y la evaluación del candidato, evitando así la pérdida de recursos y tiempo al entrenar, capacitar, al personal nuevo, cuando este no cuenta con las competencias necesarias para el cargo.

Sobre el compromiso del empleado con la empresa mediante un contrato, Gastelu y Arce, (2021) manifiestan que el mismo se correlaciona de manera significativa con el compromiso organizacional, conlleva a que el empleado sea fiel y se involucre con la entidad. Por otro lado, Solís (2015) considera que el éxito de las empresas se los debe a sus colaboradores y por ello es muy importante contar con un proceso adecuado de selección de personal basado en competencias, esto permitirá escoger al postulante cualificado y competente al cargo.

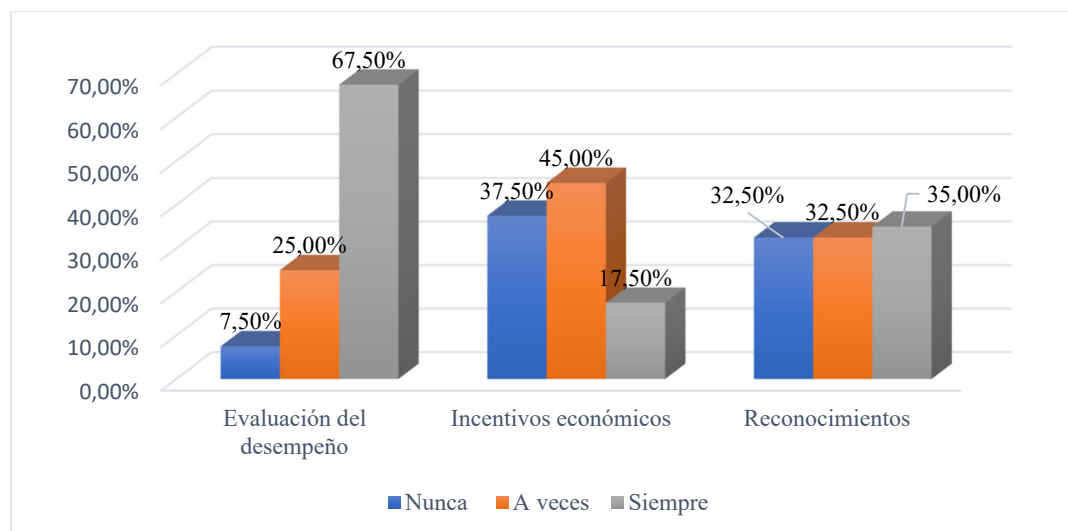
De acuerdo a Guzmán (2021) todo el personal que postula a una vacante, después de la evaluación de competencias debe someterse a evaluaciones médicas para conocer si está en condiciones tanto físicas como mentales para cubrir la vacante, también debe conocer los procedimientos del área y el compromiso, deberes y obligaciones con la empresa que lo está contratando.

Tabla 5

Evaluación del Desempeño.

	Control		Incentivos			
	Evaluación del desempeño		Incentivos económicos		Reconocimientos	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0,00%	8	20,00%	5	12,50%
Casi nunca	3	7,50%	7	17,50%	8	20,00%
A veces	10	25,00%	18	45,00%	13	32,50%
Casi siempre	10	25,00%	2	5,00%	8	20,00%
Siempre	17	42,50%	5	12,50%	6	15,00%
TOTAL	40	100,00%	40	100,00%	40	100,00%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Quispe (2019).

Figura 4*Evaluación del desempeño.*

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** la autora.

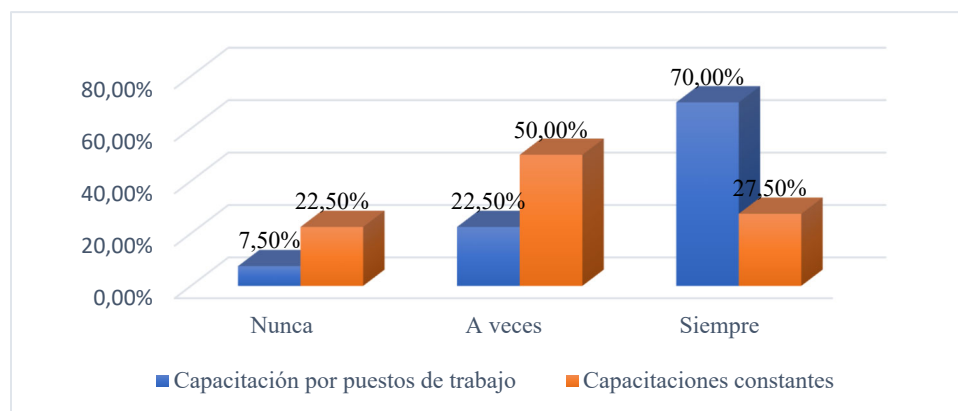
Respecto de la información obtenida, el 67,50% de los encuestados respondieron que siempre se les hace la evaluación del desempeño; sobre si la entidad les otorga incentivos económicos por su desempeño el 45% manifestaron que a veces, mientras que el 37,50% dijeron que nunca; sobre si hay algún tipo de reconocimiento cuando la evaluación es satisfactoria, contestaron de la siguiente manera: el 32,50% nunca; 32,50% a veces y el 35% siempre.

Guartán et al. (2019) manifiesta que la evaluación del desempeño permite emprender planes de desarrollo, metas y objetivos. El proceso debe ser enfocado en precisar el nivel de rendimiento del Talento Humano en sus labores cotidianas en favor del análisis de la productividad y preponderar las funciones que cada uno realiza, es decir este proceso se distingue porque facilita el análisis del aporte de cada uno de los puestos de trabajo en la organización con relación al logro de sus fines, además sirve para decidir la promoción de los colaboradores, remuneración o incentivos.

Tabla 6*Capacitación del Talento Humano.*

	Capacitación por puestos de trabajo		Capacitaciones constantes	
	f	%	f	%
Nunca	1	2,50%	6	15,00%
Casi nunca	2	5,00%	3	7,50%
A veces	9	22,50%	20	50,00%
Casi siempre	12	30,00%	10	25,00%
Siempre	16	40,00%	1	2,50%
TOTAL	40	100,00%	40	100,00%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Quispe (2019).

Figura 5*Capacitación del Talento Humano.*

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** la autora.

Con respecto al proceso de capacitación del personal, el 70% de los encuestados responden que el mismo se da en función de los puestos de trabajo; mientras que el 50% menciona que las capacitaciones se realizan a veces.

En este marco Polanco (2016) opina que las grandes cadenas hoteleras se distinguen por su apego a los principios de calidad y comprenden que la gestión del conocimiento como herramienta para potenciar el rendimiento de los colaboradores, es la forma más inteligente para asegurar la sostenibilidad en el tiempo. Considera la importancia de impulsar los recursos intelectuales e incrementar el valor del servicio prestado, por ello la dirección debe propiciar los espacios para que el personal puedan realizar un proceso efectivo de capacitación a partir de la actividad propia que desempeña.

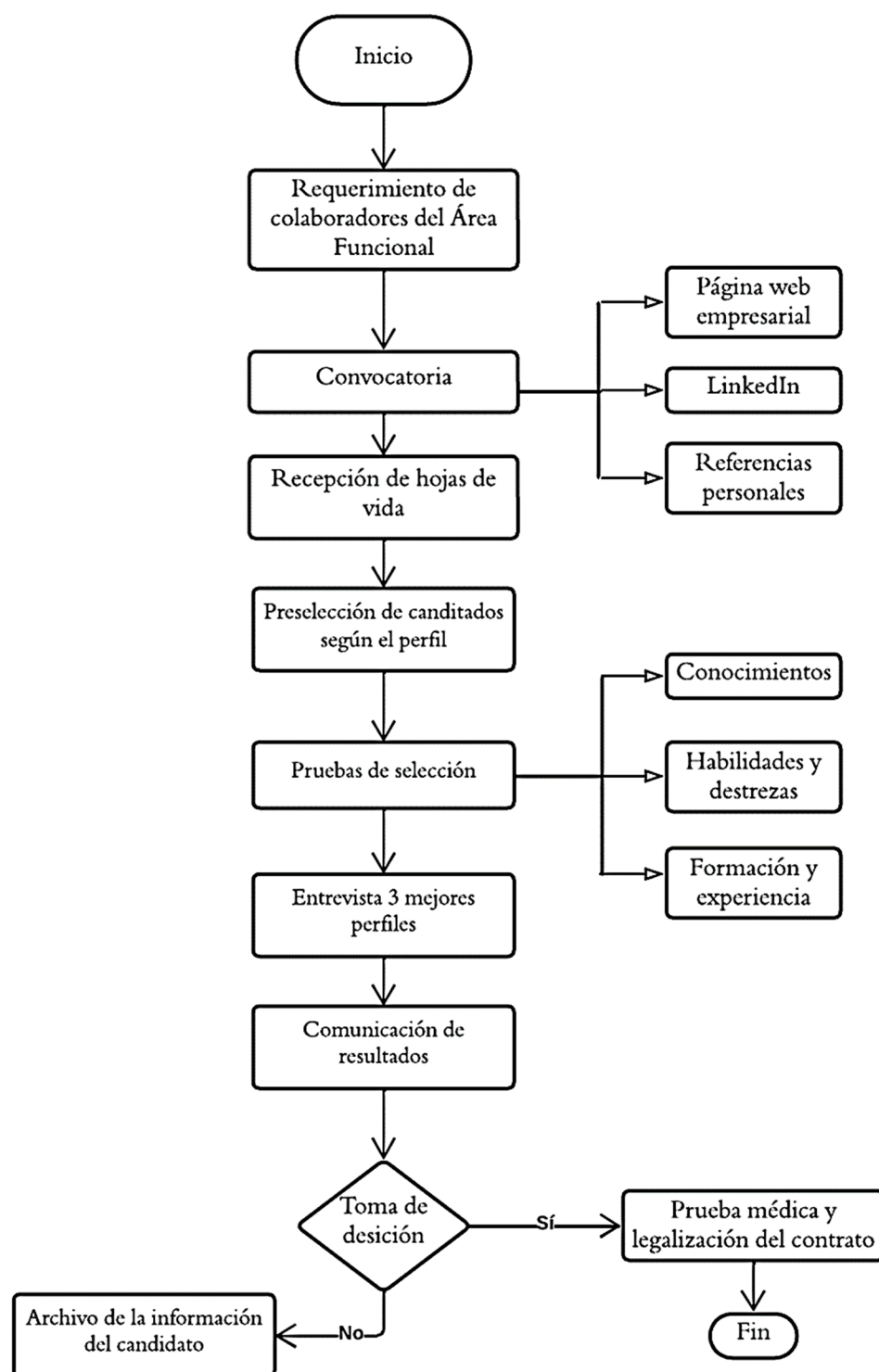
A partir de los resultados y discusión se presenta el modelo de gestión de Talento Humano para el hotel de 4 estrellas, el mismo que se basa en el esquema propuesto por Acurio (2020).

Figura 6

Modelo de Gestión de Talento Humano.



Nota: Modelo de Gestión del Talento Humano para un hotel de 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Acurio (2020). Elaborado por la autora.

Figura 7*Flujograma Proceso de Admisión.*

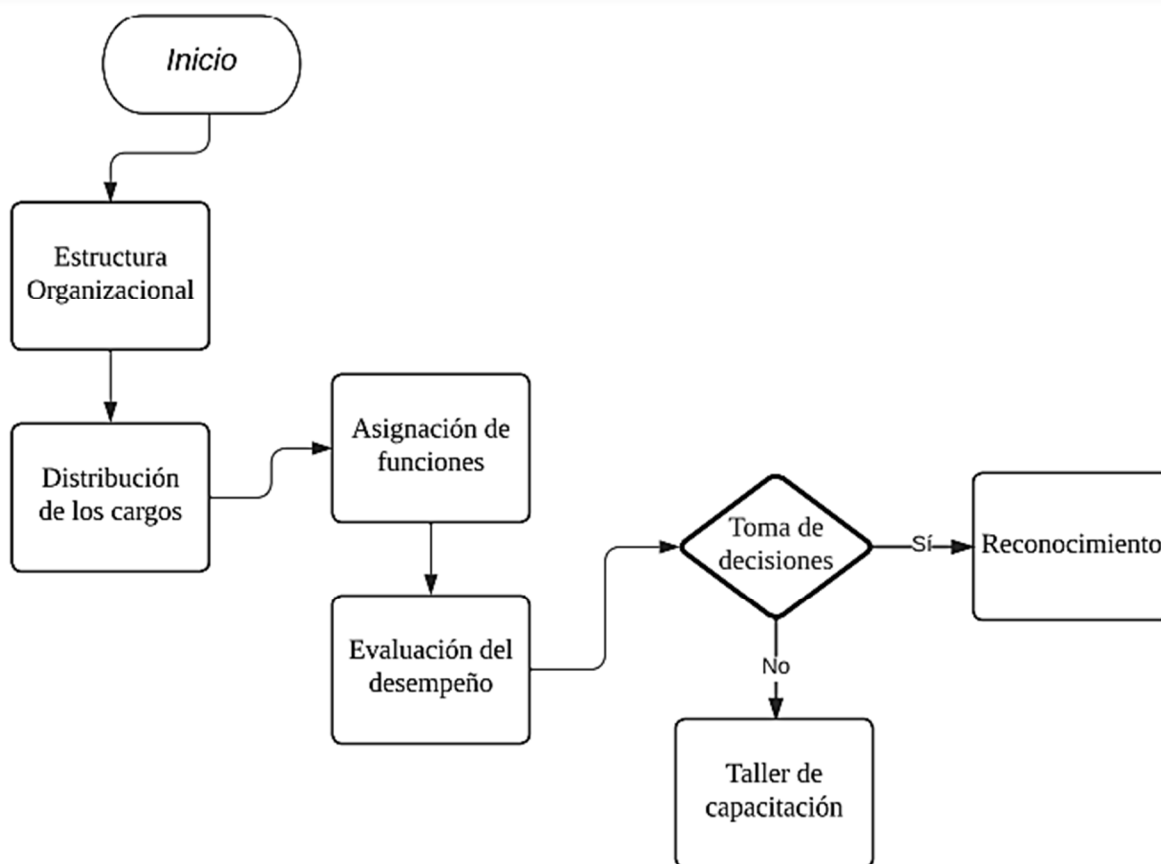
Nota: Diagrama de flujo del proceso de Admisión o Reclutamiento. **Elaborado por:** la autora.

Proceso de admisión

Se orienta en primer lugar al reclutamiento mediante anuncios en medios electrónicos como la página web de la organización, LinkedIn y también por medio de referencias personales. Posteriormente se procede a la selección: que contempla la revisión minuciosa de sus conocimientos, habilidades y destrezas, mediante diferentes pruebas para luego valorar su formación académica y experiencia en el cargo, luego de esto se recomienda también una revisión médica para conocer si está en condiciones aptas tanto físicas como mentales para cubrir la vacante. Finalmente se firma el contrato de trabajo.

Figura 8

Flujograma Proceso de Organización



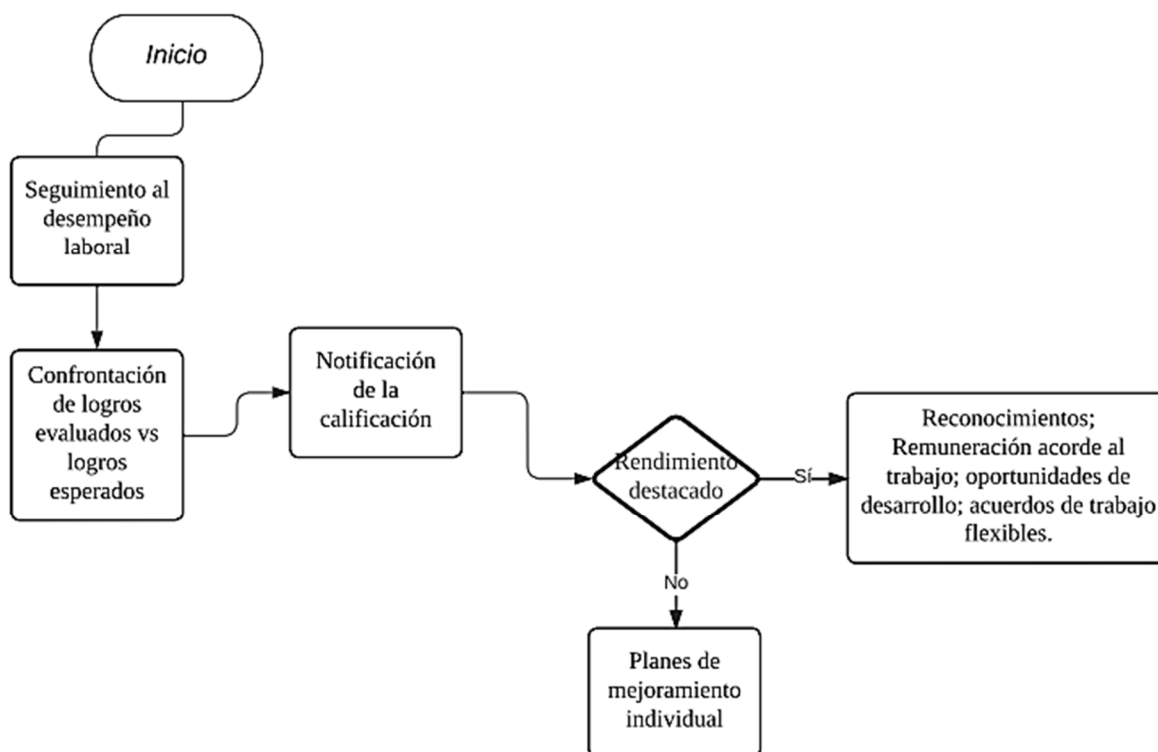
Nota: Diagrama de flujo del proceso de Organización. **Elaborado por:** la autora.

Proceso de organización

Se establece la estructura organizacional, en donde se distribuyen los cargos con su respectivo manual de funciones, las mismas se evaluarán periódicamente por lo menos cada 6 meses para medir objetivamente las competencias, conducta profesional, rendimiento y productividad de cada uno de los colaboradores.

Figura 9

Flujograma Proceso de reconocimiento, méritos y motivación



Nota: Diagrama de flujo del proceso de Reconocimiento, méritos y motivación. **Elaborado por:** la autora.

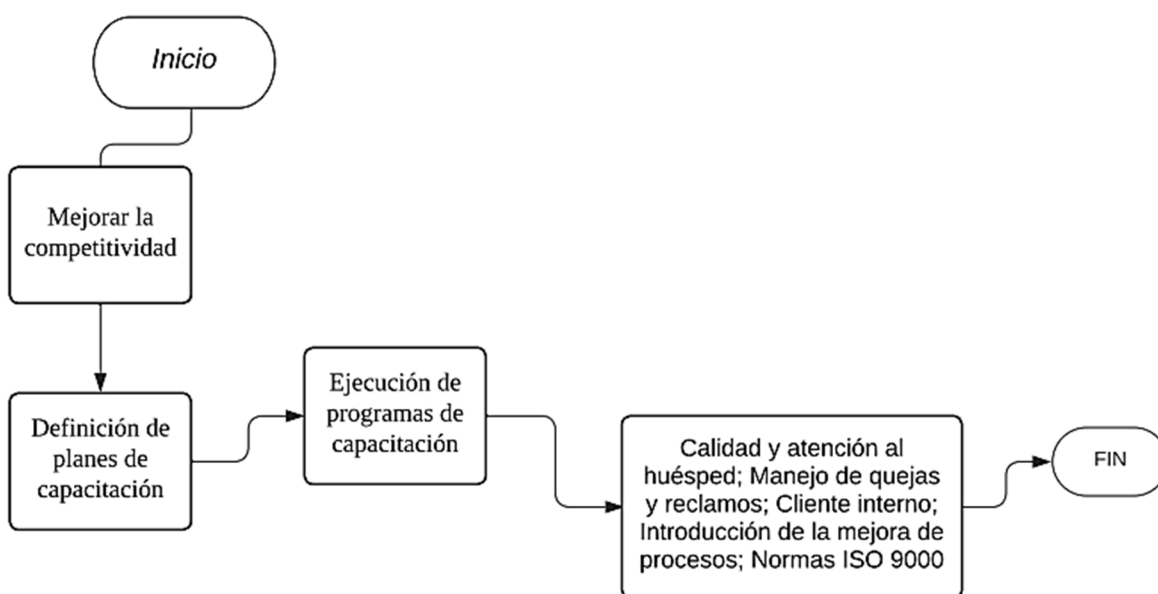
Proceso de reconocimientos, méritos y motivación.

Una vez realizada la evaluación del desempeño laboral se procede a confrontar los logros evaluados y los logros esperados, posteriormente se procede a notificar las calificaciones obtenidas por cada uno de los colaboradores. Si el rendimiento es destacado se lleva a cabo un proceso de

reconocimiento y motivación, basada desde una remuneración acorde a su labor; oportunidades de desarrollo; promociones dentro de la empresa; un viaje pagado; acuerdos de trabajo flexibles; programas de reconocimiento entre otros.

Figura 10

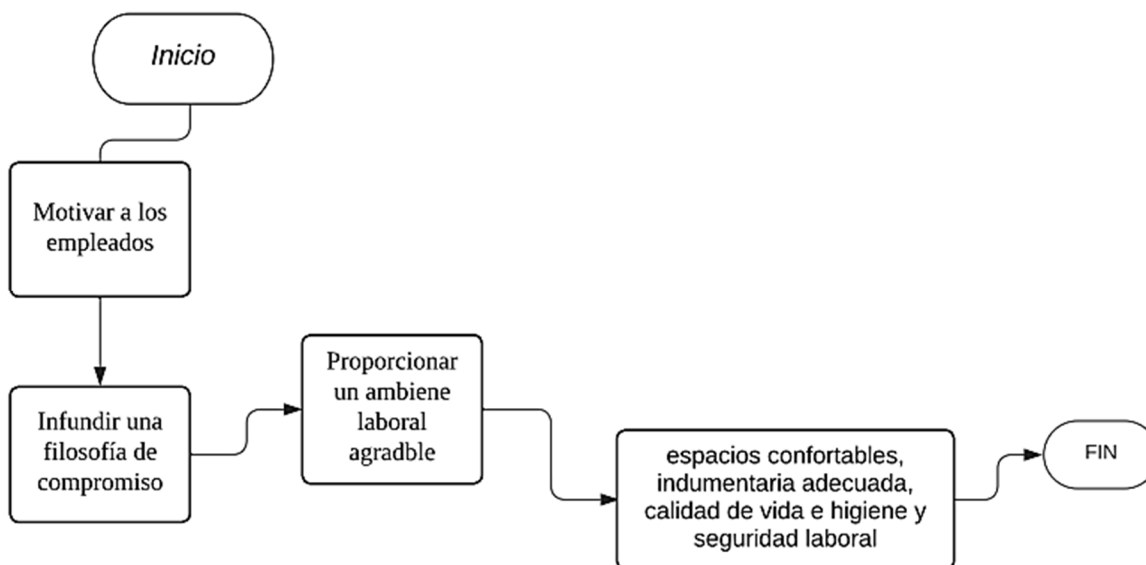
Flujograma Proceso de Capacitación



Nota: Diagrama de flujo del proceso de Capacitación. **Elaborado por:** la autora.

Proceso de capacitación

Se fundamenta en mejorar la competitividad en las diferentes áreas. Las capacitaciones por lo general deben fundamentarse en temas como: Calidad y atención al huésped; Manejo de quejas y reclamos; Cliente interno; Introducción de la mejora de procesos; Normas ISO 9000, así como otras de acuerdo a las áreas específicas.

Figura 11*Flujograma Proceso de Retención*

Nota: Diagrama de flujo del proceso de retención. **Elaborado por:** la autora.

Proceso de retención

Se basa en el manejo de un alto porcentaje de motivación, desarrollo personal e infundir una filosofía de compromiso con la entidad, proporciona a los colaboradores un buen ambiente laboral como: espacios confortables, indumentaria adecuada, calidad de vida e higiene y seguridad laboral.

Conclusiones

La complejidad del mercado y el crecimiento exponencial de las organizaciones genera mayores exigencias en la forma como se administra el Talento Humano, por lo tanto, resulta relevante analizarlo y garantizar que su cumplimiento sea lo más efectivo posible, así mismo necesitan reestructurarse o rediseñarse para alcanzar el éxito empresarial, en este ámbito al analizar dicho proceso en la entidad objeto de estudio se puede mencionar que:

No tiene definido un tipo y fuente de reclutamiento a seguir, pues de acuerdo a las respuestas proporcionados por el gerente se lo hace por medio de canales digitales, así como por medio de referencias personales y recomendaciones, de acuerdo a los empleados las convocatorias a veces se los realiza por medio de internet, periódicos o en centros de estudios superiores. Por lo que en el modelo propuesto se recomienda hacerlo mediante anuncios en medios electrónicos como la página web de la organización, LinkedIn y también por medio de referencias personales.

Al respecto Moore (2018) y Sosa y Zárate (2019) concuerdan en la mayoría de personas se enteran de las vacantes en las redes sociales y por medio de referencias de amigos o colegas.

En lo referente a la selección del personal, los empleados respondieron que la entidad realiza evaluaciones de competencias y médicas a veces (35%) mientras que otros respondieron que nunca y siempre en un porcentaje similar del 32,50%, lo cual da a entender que se lo hace de manera esporádica. En este sentido se propone la evaluación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, mediante diferentes test, para luego calificar su hoja de vida, realizar una revisión médica que garantice que el colaborador se encuentra mental y físicamente apto para cubrir la vacante y finalmente legalizar su contratación.

En este ámbito Rivera (2019) destaca la importancia de evaluar al candidato, evitando así la pérdida de recursos y tiempo al entrenar, capacitar, al personal nuevo, cuando este no cuenta con las competencias necesarias para el cargo.

En relación a la evaluación del desempeño, una gran mayoría (67,50%) respondieron que en el hotel son evaluados y reconocidos en un 45%, en este contexto el modelo propuesto establece un plan de reconocimiento basadas en remuneraciones, prestaciones e incentivos. Guartán et al. (2019) sostienen que este proceso debe ser orientado en favor de la productividad, además para decidir la promoción de los colaboradores, remuneración o incentivos.

A partir de la evaluación se plantea un plan de capacitación fundamentado en la motivación y desarrollo personal para promover la competitividad, el mejoramiento de las relaciones laborales e inspirar una filosofía de compromiso con la entidad.

El proceso estratégico del modelo de gestión de Talento Humano se enfoca en 5 etapas: Admisión, Organización; Reconocimientos, méritos y motivación; Capacitación y Retención del personal, permite identificar y desarrollar las habilidades y competencias para la satisfacción de los colaboradores.

Referencias

- Acevedo Orduña, G. L., Caicedo Bravo, E. F., & Loaiza Correa, H. (2007). Selección de personal mediante redes neuronales artificiales. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 14(1), 7–20. <https://doi.org/10.15517/rmta.v14i1.278>
- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L., y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S. A del Cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100.
- Adam Siade, J. A. (2021). Algunos de los retos de la administración de empresas en un entorno de desarrollo sostenible y despues del COVID -19. In U. N. A. de México & Centro (Eds.), *Las ciencias sociales y el coronavirus* (pp. 93–111).
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Alvarez Kelsey, J. C. (2020). *LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CONTEMPORÁNEAS*. Universidad de America.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource

- management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229–238. <https://doi.org/10.1002/csr.2044>
- Arteaga-Coello, H., Intriago-Manzaba, D., & Mendoza-García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 2, 421–431. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexCienciaseconómicasyempresarialesComunicacióncorta>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bolaños, A. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331/2563>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Brockhoff, K. (2022). *Management Ideas A Short History of Business Administration* (Springer Nature Switzerland AG (ed.)). Springer International Publishing.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–

187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Cerón, C. (2014) *Análisis de reclutamiento de personas*, [Tesis de grado, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio digital: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/99110>

Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>

Dennis, M. J., & Aizenberg, E. (2022). The Ethics of AI in Human Resources. *Ethics and Information Technology*, 24(3), 24–26. <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09653-y>

DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*, February 2016, 1–11. <https://doi.org/10.15185/izawol.237.v2>

DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008. <https://doi.org/10.1177/0019793919842810>

Díaz Bances, E., Vilchez Vallejos, J., & Vásquez Huatay, K. (2019). SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO - CHICLAYO, LAMBAYEQUE, PERÚ. *Revista Ciencia y Tecnología*, 5(10), 77–84.

Du Plessis, M. (2022). Working Remotely in the New Normal: Towards a Conceptual Framework for Managing Employee Well-Being. *Managing Human Resources*, 165–191. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09803-1_10

Galeano, G., & Gámez, C. (2021). La inteligencia artificial en los procesos de selección. *Universidad de Valladolid*.

Gastelu, E., y Arce, P. (2021). Compromiso organizacional y contrato psicológico en el personal de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. *Ajayu Órgano de*

- Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 19(1), 20-58.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612021000100002&lng=es&tlng=es.
- Guartán, A., Torres, K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 4(6), 13-26.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Gutierrez Aragón, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*.
- Guzmán, D. (2021) *Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Halcones Security del Pacífico S.A.C. año 2019*, [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio digital: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27880>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hurtado, A., Parada, L., Salas, M., & De la Ossa, M. (2021). Metodologías de reclutamiento y selección de personal en El Hotel La Riviera en la ciudad de Santa Marta. *Universidad de Magdalena*, 1–23.
- Javier, F., & Rueda, F. J. (2023). *Retos pendientes en el uso de Inteligencia Artificial en el sector de los Recursos Humanos . Retos pendientes en el uso de Inteligencia Artificial en el sector de los Recursos Humanos*. 0–5.
- Kalogiannidis, S. (2021). The Impact of COVID-19 on Human Resource Management Practices and Future Marketing. *International Journal of Industrial Marketing*, 6(1), 43.
<https://doi.org/10.5296/ijim.v6i1.17994>
- Llano Llaxa, M. M., & Sánchez Huamán, A. (2019). *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE*

PERSONAL (Vol. 561, Issue 3). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). The contribution of green human resource management to the circular economy and performance of environmental certified organisations. *Journal of Cleaner Production*, 319(March), 128859. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128859>
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020928>
- Moore, S. (2018) *El proceso de provisión de personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas en el departamento de Guatemala*, [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio digital: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/01/01/Moore-Stephanie.pdf>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí*, 11(2), 166-173.
- Oosthuizen, R. M. (2022). The New Normal: Managing Virtual Work From a Human Resources Perspective. *Managing Human Resources*, 97–114. <https://doi.org/10.1007/978-3-031->

09803-1_6

- Orrala, P. (2019). Análisis de la gestión de personal del sector hotelero en Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*. En línea: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/UPS-GT002686.pdf>
- Peralta Beltrán, A. R., Bilous, A., Flores Ramos, C. R., & Bombón Escobar, C. F. (2019). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326–335. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Pohorielova, T. (2020). Personnel selection processes. *Національний Технічний Університет "Харківський Політехнічний Інститут,"* 4(12), 58-71. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- Polanco, J. (2016). *Importancia de la capacitación para la gestión del conocimiento en el sector hotelero de alta calidad en Bogotá*. Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15415/PolancoBotelloJonathan2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, M., Gómez, A., y Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19. *Revista Universidad y Sociedad* 13(6), 232–236.
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección de personal empresarial. *Revista FIPCAEC* 4461, 43–47. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.5.43>
- Quispe Guevara, I. I. (2019). *PROCESO DE SELECCION DEL TALENTO HUMANO PARA CASA SAN BLAS BOUTIQUE HOTEL CUSCO - 2019*. Universidad Andina del Cusco.
- Schultz, C. M. (2022). Reinventing Strategic Human Resource Management. *Managing Human Resources*, 9–29. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09803-1_2
- Solas Almagro, M. V. (2019). *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*. Universidad

de Jaén.

- Solis, D. (2015) *Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa Repremarva de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua*, [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio digital: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13911/1/Tesis%20Completa.pdf>
- Soriano Arnanz, A. (2023). El uso de la inteligencia artificial en la selección y gestión del personal de las administraciones públicas. *Documentación Administrativa*, 11–25. <https://doi.org/10.24965/da.11148>
- Sosa, Á., y Zarate, F. (2019). Socialización de la propuesta de talento humano, enfocado en los subprocesos de reclutamiento y selección para el hotel Dreams los Cabos-México. In *Seminario Internacional de Administración de Empresas-Megatendencias Siglo XXI*. <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/5484>
- Szeluga-Romanska, M., & Modzelewska, A. (2022). Novel Tools as New Challenges to HRM Communicational Practices (and the Increasingly Important Social Role of the Manager). *Managing Human Resources*, 75–95. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09803-1_5
- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Vanka, S., Bhaskara Rao, M., Singh, S., & Rao Pulaparthi, M. (2020). Sustainable Human Resource Management. In S. Vanka, M. Bhaskara Rao, S. Singh, & M. Rao Pulaparthi (Eds.), *Sustainable Human Resource Management* (Springer). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_16
- Villalba Taba, G. A. (2020). *Evolución del proceso de reclutamiento de Talento Humano En Las*

Empresas Y La Adopción De Nuevas Tecnologías. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM.

- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking*, 27(7), 2005–2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>