



Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2517/>

Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MiPyMEs de alojamiento turístico. El caso Santa Teresita - Partido de la Costa de la provincia de Buenos Aires - Argentina

Identifying recruitment practices and personnel selection in MSMEs of tourist accommodation. The case of Santa Teresita - Partido de la Costa in the province of Buenos Aires - Argentina

Stella Maris Pereyra^{*}, Marian Lizurek y Ariel Barreto

Universidad Nacional de Quilmes. Departamento de Economía y Administración, Argentina

Resumen

El objetivo del artículo es presentar los resultados de la investigación orientada a identificar prácticas propias de la gestión del capital humano aplicadas directamente a personas en organizaciones de alojamiento turístico de Santa Teresita, específicamente las técnicas de reclutamiento y selección de personal, variables que se desprenden del proyecto de investigación "Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicadas directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita, Partido de la Costa, y CABA (2014-2015)".

La falta de información y conocimientos acerca de los procedimientos de la gestión del capital humano que aplican las MiPyMEs de alojamiento turístico en Santa Teresita, reforzó la necesidad e importancia de identificar estas prácticas y tendencias.

Los resultados alcanzados en la investigación permiten observar que la técnica de gestión que más utilizada en las organizaciones objeto de estudio, es la de reclutamiento y selección de personal.

Palabras clave: gestión del capital humano, reclutamiento, selección de personal, MiPyMEs, alojamiento turístico.

Abstract

The aim of the article is to present the results of research aimed at identifying practices of the human capital management applied directly to people in organizations of tourist accommodation in Santa Teresita, specifically the techniques of recruitment and selection of personnel, variables that emerge from the research project "Comparative study of practices and trends in human capital

* Autor de correspondencia: smpereyra@unq.edu.ar

Copyright: © 2016 FCEyS-UNMDP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia *Creative Commons* Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

management applied directly to people in MSMEs of tourist accommodation in Santa Teresita, Partido de la Costa, and CABA (2014-2015)".

The lack of information and knowledge about the procedures for managing the human capital that apply MSMEs of tourist accommodation in Santa Teresita, reinforced the need and importance of identifying such practices and trends. The research results achieved reveal that the management technique that is mostly used in organizations under study, is the recruitment and selection of staff.

Keywords: *human capital management, recruiting, recruitment, MSMEs, tourist accommodation.*

Recibido 2 mayo 2015 / Revisado 15 septiembre 2015 / Aceptado 8 octubre 2015

1. Introducción

El capital humano es el cúmulo de conocimientos que posee, adquiere y desarrolla una persona durante su trayectoria de formación académica y laboral, a lo que se suman las cualidades individuales, tales como la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad (Littlewood, 2004), características que influyen en el valor de la contribución que el individuo hace a la empresa en la cual trabaja.

Esto adquiere mayor relevancia en el sector de la hotelería y la gastronomía, donde el rol del personal es crucial en la oferta de los servicios, convirtiéndose así en el activo más importante de la organización, la principal ventaja competitiva del sector; por lo que su consideración debe ser el foco de aquellas organizaciones que se propongan lograr la excelencia en el servicio, entre otros beneficios (Acosta, Fernández y Mollón, 2002; Muñoz Pereira, 2006).

La gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) no escapa a este contexto, ya que también deben profesionalizar la gestión de su capital humano a fin de lograr ser competitivas y responder a los requerimientos impuestos por el mercado (Filion, Cisneros, Martínez y Mejía Morelos, 2011; García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001).

A partir de estas consideraciones y de los hallazgos obtenidos en la investigación sobre las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) durante el período 2011-2013 (Barreto, Azeglio, Cannizzaro, Lizurek, Pereyra y Uriel, 2014), el equipo de investigación decidió abocarse al estudio de las prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicadas sobre las personas (Chiavenato, 2001; Schiel y Orozco, 2011) en la ciudad de Santa Teresita.

Es importante destacar que la gestión del capital humano debe entenderse como la integración de varios procesos: análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección del personal, capacitación (en ella se incluye la inducción), evaluación del desempeño, desarrollo del personal, entre otros. En cada uno de estos procesos se utilizan distintas técnicas, algunas de éstas se aplican directamente a personas, quienes permiten gestionar ese capital en

cualquier organización, y son las que fueron tomadas como base de esta investigación.

Este artículo presenta los resultados de la investigación que actualmente se lleva adelante, denominada “Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicadas directamente a personas en MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita - Partido de la Costa y CABA (2014-2015)”, particularmente en lo que se refiere a las técnicas de reclutamiento y selección de personal en la mencionada ciudad.

2. Metodología

La metodología utilizada consistió en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, para lo cual se emplearon diferentes herramientas, tales como: cuestionarios, entrevistas y guías de observación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

Como unidad de análisis se tomó al propietario/gerente/encargado de los alojamientos turísticos que conforman el universo, objeto de estudio, quien participó de la entrevista y respondió el cuestionario.

El universo de estudio se conformó a partir del análisis de diferentes fuentes de información, tales como:

- Información oficial obtenida a partir de datos estadísticos registrados por la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Turismo de la Nación y la Asociación de Hoteles de Santa Teresita.
- Datos extraídos de los sitios web oficiales de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, del Ministerio de Turismo de la Nación, de empresas de viajes y de los propios alojamientos.
- Relevamiento realizado mediante un trabajo de campo efectuado durante los meses de abril y diciembre del año 2014, período en el que se agregaron algunos establecimientos que no habían aparecido en la investigación de las fuentes anteriormente mencionadas. En total, se determinó la presencia de 63 establecimientos que conforman el objeto de estudio.

En toda investigación el objeto de estudio constituye un universo, muchas veces tan amplio que resulta demasiado extenso para el investigador; por lo que se acude a la extracción de muestras que representen la conducta del mismo. No obstante, dado que en el presente análisis el objeto de estudio consiste en un número de 63 unidades, se ha utilizado el censo como técnica de recolección de datos, procesando los resultados mediante el *software* estadístico SPSS.

3. Marco teórico

En un mundo global, los nuevos retos que se plantea el sector turístico para lograr su competitividad y eficiencia económica hacen necesario el estudio de aquellos elementos que son imprescindibles para el logro de estos objetivos, entre otros, la sostenibilidad, la calidad, las nuevas tecnologías, la diversificación, la especialización, y un factor fundamental, que se destaca: el capital humano.

Uno de los problemas más significativos que presenta el sector MiPyMEs, en general, es la falta de protocolización de las prácticas de gestión de su capital humano, por ello la necesidad e importancia de identificar las técnicas y tendencias de la gestión del capital humano en general, y en particular, las aplicadas directamente a personas (Chiavenato 2001; Schiel y Orozco, 2011). Por tal motivo, y debido al carácter complejo que tiene la actividad turística, sobre todo la relacionada con la oferta de alojamiento de la localidad de Santa Teresita, es que se requiere de una tarea de análisis de los factores anteriormente mencionados a fin de minimizar los desequilibrios sistémicos que se profundizan con las influencias del contexto socio técnico económico (Barreto y Azeglio, 2013).

Otra cuestión a considerar, y que amplía y profundiza el análisis de las técnicas de gestión del capital humano, es la planificación de los procesos de gestión. En este sentido, el primer paso es conocer si la organización realiza análisis y descripción de puestos de trabajo. Este proceso se enfoca en el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias que deberá reunir la persona que ocupe un puesto de trabajo determinado, para luego documentarlas (Gan y Triginé, 2006) a fin de que los datos puedan utilizarse como insumo en el proceso siguiente.

El paso posterior en la planificación de la gestión del personal, es el proceso de reclutamiento y selección, elemento clave, que se constituye en un instrumento que dotará a la empresa del capital humano que garantice su éxito, mediante una serie de actividades que la organización, a través del departamento de personal, llevará adelante para identificar fuentes y espacios específicos que permitan atraer al mayor número de candidatos calificados posibles para cubrir una vacante existente (García Noya, *et al.*, 2001; Pereyra, Lizurek y Uriel, 2015).

Tanto el rendimiento como la productividad de la organización crecen cuando se ha realizado un proceso de provisión alineado con el perfil requerido. Sin embargo, Filion *et al.* (2011, p. 484) señalan que “ésta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las PyMEs, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base a referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones”.

El proceso de reclutamiento es el conjunto de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la organización, que previamente son sometidos a pruebas de selección. Esos procedimientos se llevan adelante a través de un sistema de información mediante el cual las empresas comunican las oportunidades laborales que ofrecen, de tal manera que el número de candidatos sea suficiente para abastecer el proceso de selección y supere la cantidad de puestos a cubrir (Porret Gelabert, 2007).

Ese proceso implica una inversión importante, tanto con respecto a recursos económicos como de tiempo, ya sea llevado adelante por la propia organización o encargado por ésta a terceros. En general, las empresas medianas o pequeñas se ocupan de la parte final del proceso, es decir, la entrevista de decisión y contratación del candidato, tanto en el caso que las etapas previas sean encargadas a terceros o si las han llevado a cabo ellas mismas. Por esto, en las pequeñas empresas el proceso de reclutamiento suele ser muy sencillo, implicando solo la aprobación del candidato propuesto al encargado del área de vacancia; ya que si se decidiera utilizar otros medios, debería invertirse en una consultora o empresa especializada, asumiendo esos costos. Según Porret Gelabert (2007), en cualquiera de los casos, no existirá un departamento de personal -y mucho menos un sector de contratación- y el reclutamiento no comprenderá la selección de personal externo a la organización, sino que también podrá ser interno.

Ahora bien, para el desarrollo de un eficaz y eficiente proceso es imprescindible comenzar con adecuadas fuentes de reclutamiento, es decir, espacios donde se localizan los candidatos. Éstos pueden provenir de fuentes internas, externas o mixtas.

El suministro de candidatos, podrá realizarse a través de:

- Fuentes internas: mediante un inventario sistematizado de personal, que permita disponer de los datos básicos, el historial de desempeño, formación académica y posibilidades de ascenso de cada trabajador activo.
- Fuentes externas (es decir, fuera de la organización): a través de bolsas de trabajo, instituciones educativas, agencias de colocación, sindicatos, universidades, viajes de reclutamiento a otras localidades, anuncios en diarios, revistas especializadas, publicaciones, avisos en páginas *web* y portales de Internet.
- Fuentes mixtas: de acuerdo a Chiavenato (2001) una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas o externas, sino un *mix* de ambas, sobre todo cuando necesita cubrir una posición con cierta urgencia.

La siguiente fase que toda planificación de personal debería seguir es el proceso de selección, es decir, el conjunto de acciones planificadas que se llevan a cabo para elegir, dentro de un grupo de candidatos internos y/o externos, al más cualificado para cubrir una vacante existente dentro de la organización (García Noya *et al.*, 2001). En este sentido, es importante considerar, en primera instancia, a los propios empleados, lo que contribuirá, además, a generar un mejor clima laboral.

El proceso de selección de personal consiste en especificar las cualidades y requisitos necesarios para ocupar determinado puesto de trabajo; identificar características actuales y potenciales de personalidad, intereses y aspiraciones de los candidatos; y elegir a aquellos individuos que cumplan con los requisitos y cuenten con las características requeridas para desempeñarse en el puesto.

Pueden utilizarse distintas metodologías para identificar a los mejores candidatos, entre las que se mencionan: pruebas de naturaleza técnica o profesional, test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, entrevistas, *assesmentcenter* (Gan y Triginé, 2006). Como se ha señalado, una de esas técnicas empleadas es la entrevista, es decir, una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información del aspirante al puesto, con la finalidad de tomar determinadas decisiones, como por ejemplo, contratar al candidato que mejor se adecue a los requerimientos de la organización.

4. Resultados

Con el objetivo de contextualizar los resultados que arroja la investigación en la ciudad bajo análisis y la conformación del universo objeto de estudio, se diseñó una tabla que muestra cómo y en qué cantidad se clasifican allí los alojamientos turísticos, según el Decreto 659/07, legislación vigente en la provincia de Buenos Aires (Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación y categorización de alojamientos turísticos en Santa Teresita

Categoría	Unidades	Porcentaje
Hotel 1 estrella	16	25,4
Hotel 2 estrellas	14	22,2
Hotel 3 estrellas	8	12,7
Hospedaje A	12	19,0
Apart Hotel	3	4,8
Pensión	1	1,6
Bed and Breakfast	1	1,6
Hotel Boutique	1	1,6
Hostería	2	3,2
Hotel Sindical	3	4,8
Camping	2	3,2
Total	63	100,0

Fuente: Decreto 659/07 de clasificación de alojamientos turísticos en provincia de Buenos Aires (2014).

La información precedente, relevada a través de las fuentes de información ya mencionadas en la sección “metodología”, permite observar que la mayoría de los establecimientos encuestados fueron clasificados como hoteles de 1 estrella, seguidos en orden de importancia por hoteles de 2 estrellas y en el tercer puesto se ubican los alojamientos de tipo Hospedaje A.

Previo al análisis de las técnicas de reclutamiento y selección, es importante considerar información, relevada en la investigación, que complementa y profundiza la comprensión de los resultados obtenidos. La primera consulta se enfocó en conocer acerca de la existencia o no de un área o departamento de personal en la estructura de la organización. Se observó que en el 87,3% de los casos, las organizaciones no cuentan con esta área, mostrando los primeros indicios de la poca utilización de prácticas de gestión universalmente reconocidas, en este tipo de establecimientos (Tabla 2).

Tabla 2. Existencia del área/departamento de personal

Existencia del departamento	Frecuencia	Porcentaje
Sí, propia	5	7,9
Sí, tercerizado	3	4,8
No	55	87,3
Total	63	100,0

Asimismo, y en el caso de aquellas organizaciones que sí cuentan con un sector consagrado a estas prácticas, el 7,9% es de gestión propia y el 4,8% es externa a la empresa, es decir, se terceriza el servicio.

Respecto a los datos que arroja la investigación en la ciudad de Santa Teresita, se visualiza en la Tabla 3 que el 85,7% de las organizaciones encuestadas aplican la técnica de reclutamiento y selección de personal, prevaleciendo la informalidad en su utilización, en un 79,4%. En tanto un 14,3%, declara no implementar procesos de búsqueda de personal, lo cual es muy llamativo si se toma en cuenta lo mencionado en párrafos anteriores respecto a la importancia de la aplicación de la técnica analizada.

Observando los datos arrojados y tratando de ahondar más en el análisis detallado de la técnica, se les solicitó a todas aquellas organizaciones donde se realizaban procesos de reclutamiento de personal, tanto de modo formal como informal (87,5%), que indicaran de qué forma realizan las búsquedas. El resultado arrojó que el 69,8% de los casos utilizan fuentes internas, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 3. Aplicación de técnicas de reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento y selección	Frecuencia	Porcentaje
Sí, formal	4	6,3
Sí, informal	50	79,4
No, no puede	4	6,3
No, no desea realizarlo	3	4,8
No, no sabe cómo hacerlo	2	3,2
Total	63	100,0

Tabla 4. Modos de búsqueda

Modos de búsqueda	Frecuencia	Porcentaje
Interno	44	69,8
Externo	7	11,1
Ambas fuentes	11	17,5
Ns/Nc	1	1,6
Total	63	100,0

Por otro lado, también es de suma importancia, a los efectos de esta investigación, conocer cuáles son las fuentes de búsqueda utilizadas habitualmente en el reclutamiento del personal, y los resultados muestran que el 100% de los encuestados utilizan diversas fuentes de búsqueda. En este caso, se destaca como principal fuente la presentación de candidatos por parte de los mismos empleados de la organización, alcanzando el 31,7% de los alojamientos turísticos relevados (Tabla 5). Como segunda fuente de búsqueda de personal se encuentra la utilización de carteles y anuncios en la calle, con un 17,5% de los casos.

Es así que la investigación prosiguió con las indagaciones a efectos de conocer las técnicas de selección utilizadas por los alojamientos turísticos de Santa Teresita. Analizando los resultados, se observa que el 95,2% de los encuestados aplicó la entrevista para la incorporación de los potenciales candidatos a la organización y el resto de los métodos evidenciaron una escasa significación, tal como muestra la Tabla 6.

Tabla 5. Fuentes de búsqueda habituales.

Fuentes de búsqueda	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Universidades	2	3,2
Organizaciones del sector	1	4,8
Diarios y revistas	3	9,5
Carteles y anuncios en la calle	11	27,0
Portales de Internet	4	33,3
Presentados por empleados de la organización	20	65,1
Contacto con sindicato	6	74,6
Bases de datos propias	4	81,0
Otras	12	100,0
Total	63	

Tabla 6. Técnicas de selección

Técnicas de selección	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	60	95,2
Test psicotécnicos	1	1,6
Otros	1	1,6
Ns/Nc	1	1,6
Total	63	100,0

5. Conclusiones

El artículo ha procurado analizar los resultados referentes a las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del capital humano aplicados sobre las personas en las organizaciones de alojamiento turístico de la ciudad de Santa Teresita, ubicada en el Partido de la Costa de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Específicamente, se estudiaron los procesos de reclutamiento y selección de personal, en base a la investigación denominada "Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicadas

directamente a personas en MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita - Partido de la Costa y CABA (2014-2015)".

Cabe destacar que este trabajo es novedoso, dado que intenta dar cuenta de un aspecto poco estudiado en el campo de la gestión del capital humano en empresas de alojamiento turístico MiPyMEs, y solo se orienta a presentar resultados.

El examen de los datos sobre la clasificación y categorización de los alojamientos turísticos evidenció que la ciudad de Santa Teresita se orienta al segmento de familias, al ser los hoteles de 1 y 2 estrellas y los hospedajes clase A, el tipo de establecimientos que aparecen en mayor cuantía.

Profundizando en la investigación acerca de la gestión del capital humano de las organizaciones relevadas, se confirma la falta de profesionalización, ya que en el 87,3% de los casos no se dispone de un área o departamento de personal, información que complementa las características propias del tipo de alojamiento que surge del análisis de la clasificación mencionada anteriormente.

Prosiguiendo con las observaciones, se identifica que entre las técnicas de gestión del capital humano, la más utilizada en las organizaciones consideradas es la correspondiente al proceso de reclutamiento y selección de personal, en detrimento de otras, empleadas en menor medida.

Si bien éstas son las técnicas más aplicadas por las MiPyMEs de alojamiento turístico en Santa Teresita, con un 85,7%, se practican de manera informal e interna, tal como surge en las investigaciones precedentes. Al respecto, Barreto *et al.* (2014, p. 14) afirman: "la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector". Una de las posibles implicancias de este hallazgo confirmaría, nuevamente, la informalidad en la gestión y la falta de apropiación de las teorías administrativas clásicas que subrayan la importancia de este tipo de prácticas ligadas a la sostenibilidad técnica de las organizaciones.

Asimismo, se ha podido observar la fuerte prioridad que las organizaciones dan a la entrevista como técnica de selección de personal, lo que coincide con las expresiones de Mondy (2010, p. 133) quien señala que "las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos". De ello se pueden hacer dos tipos de inferencias:

a) No siempre el entrevistador tiene la experticia necesaria y suficiente para realizarlas, generalmente las hacen los dueños y/o gerentes de los establecimientos, lo que se contradice con lo que la teoría administrativa clásica afirma sobre la cualificación que debe tener el responsable de esta actividad.

b) No se utilizan otras técnicas por desconocimiento, falta de formación y/o restricciones presupuestarias. Esto se imbrica con las expresiones de Silva, Slobodianinck y Marino (2008) para el sector, especialmente para las micro y pequeñas empresas, debido a que, en su mayoría, son organizaciones que pueden presentar inconvenientes para afrontar los costos de tercerizar estos procesos.

De la misma manera, se destaca la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones para el logro de sus objetivos, y además los resultados obtenidos mediante el estudio, reflejan de alguna forma la

parcialidad con que son aplicadas las prácticas correspondientes a este proceso, a pesar de ser las técnicas de gestión más utilizadas.

Por otro lado, como explican Acosta *et al.* (2002), se infiere que a diferencia de las grandes empresas, en las MiPyMEs, donde no hay casi rotación de personal, es difícil establecer procesos rigurosos de reclutamiento y selección de personal, por lo que se puede concluir que estas organizaciones no ven obstaculizada su gestión por la aplicación limitada y/o informal de las técnicas.

Relacionado a la información recabada sobre las fuentes de reclutamiento que utilizan habitualmente las organizaciones estudiadas, se evidencia que todas aplican al menos una; pero primando, una vez más, la informalidad en el proceso, en desmedro de otras que responden a estructuras académicas formales y reconocidas por sus alcances y resultados. Tal es el caso de la “presentación por empleados de la organización” y de la utilización de “carteles y anuncios en la calle”.

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

Bibliografía

- Acosta, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002) *Recursos humanos en empresas de turismo y hotelería*. Madrid: Pearson Educación.
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, (22), 1140-1159.
- Barreto, A., Azeglio, A., Cannizzaro, E., Lizurek, M., Pereyra, S. y Uriel, C. (2014). *La gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires (2011-2013)*. Departamento de Economía y Administración, Licenciatura en Administración Hotelera, Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Decreto 659/07. (2007). *Reglamento de Reclasificación y Recategorización de los Alojamientos Turísticos de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/07-659.html>.
- Filion, L., Cisneros Martínez, L. y Mejía Morelos, J. (2011). *Administración de PyMEs*. México: Pearson Educación.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García Noya, M., Hierro Díez, E. y Jiménez Bozal, J. (2001). *Selección de personal. Sistema integrado* (2da. ed.). Madrid, España: ESIC.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la Investigación* (4ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ley Nacional Alojamientos Turísticos 18.828/70. Decreto Reglamentario 1.818/76. Recuperado de <http://bit.ly/1o5e5UZ>
- Ley Provincial de Turismo. (2010). 14.209. Provincia de Buenos Aires. Recuperado de: <http://bit.ly/VO20gE>
- Littlewood, H. F. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(1), 3-27.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Pereira, C. (2006). Los recursos humanos y su importancia para el desarrollo sectorial. En *Gestión Turística*, (6), 39-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223317612005>
- Pereyra, S., Lizurek, M. y Uriel, C. (2015). Prácticas y tendencias en las técnicas de reclutamiento y selección de personal en las MiPyMEs de alojamiento turístico. Un estudio comparativo. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 15(13), 177-195.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Schiel, E. y Orozco, N. (2011). *Gestión de personal*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.
- Silva, R., Slobodianinck, D. y Marino, N. (2008). *Gestión de PyMEs*. Buenos Aires: Universidad Virtual de Quilmes.