

Marketing de Reclutamiento Durante la Pandemia de COVID-19 en el Sector Turístico de la Zona 3-Ecuador

Ballesteros, Leonardo¹

Universidad Técnica de Ambato
lg.ballesteros@uta.edu.ec

Espinoza, Raúl²

Universidad Técnica de Ambato
javierespinoza1987@hotmail.com

Balladares, Edison³

Universidad Técnica de Ambato
eballadares2289@uta.edu.ec

Recibido: 15/06/2021

Aceptado: 23/04/2022

RESUMEN

El marketing de reclutamiento en los últimos años ha tomado relevancia por el apoyo en los procesos de selección de personal, donde el sector turístico no es ajeno a esta evolución, y más, durante la pandemia de COVID-19. Por ello, el objetivo primordial de esta investigación se enmarcó en la definición de una estrategia de marketing de reclutamiento durante la pandemia de COVID-19 en el sector turístico de la zona 3-Ecuador. Al ser un estudio descriptivo de carácter empírico se sustentó en una investigación documental y se apoyó en el método de análisis-síntesis donde se determinó que debido al COVID-19 las empresas hoteleras necesitan implementar estrategias de Marketing de reclutamiento. La población de estudio fueron 134 hoteles de 2, 3 y 4 estrellas de la zona 3 en Ecuador; a los cuales se aplicó una encuesta estructurada. Dentro de las herramientas estadísticas se utilizaron el Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad del instrumento, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el Chi-Cuadrado para comprobación de hipótesis. En los resultados se mostraron tres apartados: la situación actual de los hoteles, el análisis estadístico del objeto de estudio y la estrategia de marketing de reclutamiento. Como conclusiones se evidenció que la implementación de las estrategias de Marketing de reclutamiento en los hoteles está relacionada a la pandemia de COVID-19.

¹ Magister en Gestión Estratégica Empresarial M.B.A. por la Universidad Técnica de Ambato, Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias Administrativas Administrador en Mercadotecnia por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

² Participante de alto rendimiento de la carrera de marketing de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

³ Participante de alto rendimiento de la carrera de marketing de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Palabras clave: Marketing de reclutamiento; COVID-19; marca empleadora; sector turístico; estrategia.

Recruitment Marketing during the COVID-19 pandemic in the tourism sector of zone 3-Ecuador

ABSTRACT

Recruitment marketing in recent years has become relevant for support in personnel selection processes, where the tourism sector is no stranger to this evolution, and more so, during the COVID-19 pandemic. Therefore, the primary objective of this research was framed in the definition of a recruitment marketing strategy during the COVID-19 pandemic in the tourism sector of zone 3-Ecuador. Being a descriptive empirical study, it was based on documentary research and was supported by the analysis-synthesis method where it was determined that due to COVID-19, hotel companies need to implement recruitment marketing strategies. The study population was 134 hotels of 2, 3 and 4 stars in zone 3 in Ecuador; to whom a structured survey was applied. Within the statistical tools, Cronbach's Alpha was used for the reliability analysis of the instrument, the Kolmogorov-Smirnov normality test and the Chi-Square for hypothesis testing. The results showed three sections: the current situation of the hotels, the statistical analysis of the object of study and the recruitment marketing strategy. As conclusions, it was evidenced that the implementation of recruitment marketing strategies in hotels is related to the COVID-19 pandemic.

Keywords: Recruitment Marketing; COVID-19; Employer Brand; Tourism Sector; Strategy.

Introducción

En los últimos años las empresas han evidenciado una adaptación a un entorno globalizado y competitivo, donde el nivel directivo ha buscado diferentes métodos y estrategias para incrementar la eficiencia de los recursos y la productividad del personal laboral, sin olvidarse de la calidad de vida y satisfacción del mismo para generar un ambiente de trabajo óptimo Labrador et al., (2020). Por ello, el marketing de reclutamiento permite la selección del personal ideal y su fidelización a la marca, lo cual es esencial en tiempos de pandemia.

Es así que, por el actual brote epidémico que se originó en China a finales del año 2019, el Covid-19 se convierte en un virus que ha impactado en la salud de las personas; pero también a nivel económico en todas las empresas Guamán et al., (2021). Especialmente, se convierte en una amenaza para las empresas comerciales, turísticas y de entretenimiento, pues la movilidad y el aforo en espacios cerrados o abiertos se vio restringida al máximo Sánchez & Memblela, (2020). Zumbana, (2021) Así, en Ecuador debido a la pandemia actual, el sector turístico ha registrado durante los años 2019 y 2020 pérdidas entre \$300 y \$400 millones mensuales, ya que el ingreso de turistas al país se ha reducido en un 76.4%, lo cual genera el despido del personal como guías turistas, en transporte, agencias de viaje y personal que laboran en hoteles Zumbana, (2021).

Motivos por los cuales, las empresas se ven obligadas a utilizar e implementar el marketing digital como una alternativa de supervivencia de las mismas, incrementar las ventas y la interacción en tiempo real, fidelizar a sus clientes, captar a personal idóneo y mejorar considerablemente la reputación de la marca Morales, (2020); Zumbana, (2021). Y el reclutamiento del personal no es ajeno a la adaptación de técnicas de marketing, pues es una de las funciones más importantes para las empresas, ya que depende en su mayoría de la cualificación del personal, su capacitación y actualización, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el nivel de competitividad ideal de la marca Sedliacikova, et al., (2020).

En ese sentido, el marketing de reclutamiento apoya en la construcción de una marca del empleador o *employer branding*, donde los objetivos primordiales de este tipo de marketing es aumentar el alcance, identificar oportunidades profesionales, generar relaciones con los candidatos y gestionar la comunicación; mediante un conjunto de actividades y estrategias alineadas a medios digitales Paradinas, (2020). Además, se considera como una combinación de estrategias y herramientas tecnológicas para involucrar y nutrir el talento potencial en la fase

previa a la solicitud Zehetner et al.,(2020). Por tanto, es imprescindible una estrategia de marketing de reclutamiento, porque apoyan a los procesos de atracción del personal de trabajo idóneo y conlleva a la utilización de técnicas, para hacer atractivas a las empresas frente a los futuros candidatos; generándose una percepción óptima de la imagen de marca en los empleados actuales y potenciales.

Además, el marketing de reclutamiento ayuda en la generación de una imagen única y atrayente como empleador Rodrigues & Martinez, (2020); donde conlleva a la conservación de los empleados actuales y la atracción de empleados potenciales, desde el enfoque de cliente Bejtkovský, (2020). Un aspecto relevante, es el contenido que se maneja en redes sociales para captar el personal idóneo para una empresa, donde debe promoverse el *branding* de la misma y aspectos básicos como: los valores, principios y cultura organizacional Hammou et al., (2020).

Cabe destacar, que el marketing de reclutamiento se relaciona con el marketing interno pues, es aquel que brinda diferentes técnicas para mostrar la el valor de los objetivos, estrategias y la estructura organizacional de una empresa no solo al mercado, sino también al personal como clientes internos Bejtkovský, (2020). Así, se muestra una nueva estrategia de promoción orientada a los empleados, donde el esfuerzo y dedicación física y mental se considera como el producto, mientras que su remuneración es el precio por dichas funciones Wernbom & Tidemand, (2020) .

Se debe recalcar, que de acuerdo a Chiavenato, (2009); Alcívar et al., (2020) el proceso de selección de personal engloba cuatro fases: caracterización inicial, reclutamiento, socialización en la empresa y seguimiento de los nuevos trabajadores; donde cada una de éstas posee varias etapas que permiten una selección íntegra y de manera coherente para contratar al personal idóneo para una empresa (ver tabla 1). Aportes que se consideran en el desarrollo de la presente investigación para establecer una estrategia de reclutamiento en medios digitales.

Tabla 1.- Proceso de selección de personal

Fase A: Caracterización inicial o Planificación	
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de empleo • Emisión de la solicitud de personal • Conocimiento de la empresa • Recolección de información sobre el cargo 	
Fase B: Reclutamiento	
Selección interna	Selección externa
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de las plazas vacantes • Realización del currículum y evaluación del desempeño • Análisis de la información sobre los candidatos • Entrevista de selección • Preselección • Evaluación y toma de decisiones • Información de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de la solicitud • Recepción y selección inicial de los candidatos • Aplicación de tests • Entrevista de selección • Investigación de los candidatos • Evaluación y toma de decisiones • Información de resultados
Fase C: Socialización en la empresa	
Fase D: Seguimiento y control de los nuevos trabajadores	

Fuente: adaptado de Chiavenato (2009); Alcívar et al. (2020)

Es precisamente allí, donde interviene el marketing de reclutamiento, en la fase B, puesto que se deben establecer ciertos elementos y técnicas que permitan captar al personal ideal para las empresas; como: la definición de la marca empleadora, la creación de targets de audiencia, el marketing de contenidos, definición de los medios digitales para reclutar personal, formularios de captura y seguimiento al proceso (Muduli et al., 2020; Muduli & Trivedi, 2020; Rodríguez & Calcerrada, 2020). Por lo cual, en esta investigación se considera estos aspectos para los procesos de selección del personal y relacionarlos al sector turístico ecuatoriano.

En ese sentido, la problemática que se presenta es el desconocimiento sobre el marketing de reclutamiento en los hoteles; así como, la utilización exclusivamente de estrategias de marketing digital y de publicidad pagada para captar clientes, pero sin enfocarlos a los empleados. Por ello, el objetivo de esta investigación es definir una estrategia de marketing de reclutamiento durante la pandemia de COVID-19 en el sector turístico de la zona 3-Ecuador, donde se especifica las técnicas de marketing de reclutamiento que se pueden utilizar en este tipo de empresas para captar nuevo personal a través de medios digitales.

Metodología

Este estudio fue de tipo descriptivo pues detalló cada una de las fases para la utilización de una estrategia de marketing de reclutamiento, donde se especificaron los pasos necesarios y técnicas que se adapten al sector turístico. Se apoyó en una investigación documental para obtener aportes relevantes sobre el marketing de reclutamiento, *employeer branding* y el manejo de COVID 19; mediante la información de libros, artículos científicos, tesis y estudios estadísticos, con la cual se llegó a las conclusiones a través del método de análisis-síntesis.

La población de estudio son 4,326 establecimientos de alojamiento en Ecuador, de los cuales se seleccionó como muestra a 134 hoteles de 2, 3 y 4 estrellas de la zona 3 que incluyen las provincias: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, como se observa en la tabla 2 Ministerio de Turismo (2021).

Tabla 2.- Muestra de la investigación

Zona 3 (Provincia)	Categoría (Estrellas)	Número de hoteles	Total provincia
Cotopaxi	4	2	28
	3	4	
	2	22	
Pastaza	3	1	11
	2	10	
Chimborazo	4	1	30
	3	7	
	2	22	
Tungurahua	4	7	65
	3	8	
	2	50	
Total			134

Fuente: Ministerio de Turismo (2021)

Se aplicó una encuesta estructurada a los hoteles con 14 preguntas de selección múltiple que incluyen los datos informativos como: edad, nivel de educación y provincia donde está ubicado el hotel; así como, preguntas para obtener información relevante sobre el manejo del marketing de reclutamiento, las estrategias implementadas y los procesos de selección del personal. A su vez, se aplicaron preguntas en escala de Likert, que poseen 5 puntos de ponderación: nada importante (1p.), poco importante (2p.), indiferente (3p.), importante (4p.) y muy

importante (5p.); también, muy en desacuerdo (1p.), en desacuerdo (2p.), indiferente (3p.), de acuerdo (4p.) y muy de acuerdo (5p.).

Se realizó un análisis de confiabilidad con el estadístico Alfa de Cronbach, para lo cual se ejecutó una prueba piloto al 10% de la muestra, equivalente a 13 hoteles con un resultado de 0,805; evidenciándose que el cuestionario fue fiable y aplicable a la totalidad de la muestra.

Además, se utilizó la prueba de normalidad de datos de Kolmogorov-Smirnov para determinar la aplicación de las pruebas paramétricas o no paramétricas. Posteriormente, se aplicó la prueba no paramétrica de Chi-Cuadrado para la comprobación de las hipótesis planteadas en este estudio, donde se denota que la implementación de las estrategias de Marketing de reclutamiento en los hoteles está relacionada a la pandemia de COVID-19.

Resultados

En el desarrollo del presente estudio se incluyen tres apartados: la situación actual de los hoteles de la zona 3 en pandemia, el análisis estadístico del objeto de estudio y la estrategia de marketing de reclutamiento durante la pandemia de COVID-19 en el sector turístico de la zona 3-Ecuador.

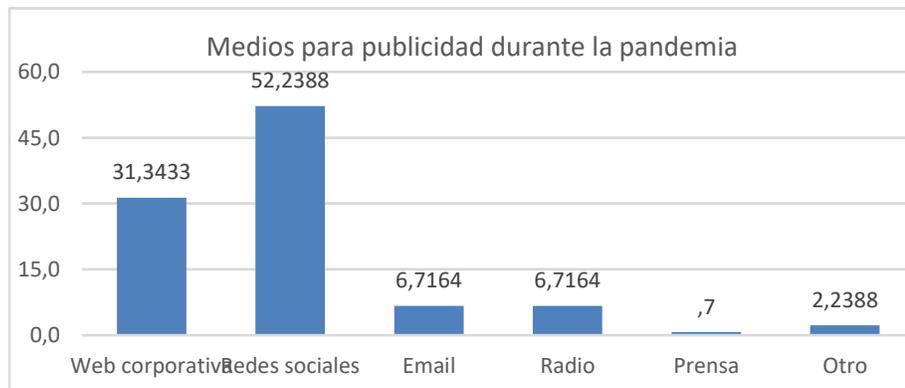
Situación actual de los hoteles de la zona 3 en pandemia

El nivel directivo de los hoteles encuestados reflejó que en su mayoría tuvieron de 41 a 50 años (60.4%), seguidos muy de lejos entre 31 a 40 años (15.7%); evidenciándose que la mayor parte de gerentes y administradores tuvieron experiencia en su cargo sobre una gestión óptima de los establecimientos y conocimientos que avalen su preparación y capacitación, pues tienen estudios de tercer nivel (66.4%).

Los hoteles de 4, 3 y 2 estrellas durante la pandemia de COVID-19 utilizaron preferentemente el marketing interno (58.2%) para la mejora de la productividad del personal, el marketing digital (21.6%) para captar clientes y el marketing en redes sociales (12,7%) para promocionar los servicios turísticos y dar a conocer las medidas de bioseguridad implementadas en los establecimientos. Sin embargo, a pesar que la mayor representatividad es el marketing interno, no tuvieron una estrategia definida, sino lo realizaron de forma empírica.

En ese sentido, en la figura 1 se muestra que las redes sociales fueron los medios digitales más utilizados (52.2%) para publicitar y promocionar los servicios turísticos de los hoteles encuestados, seguidos de la web corporativa (31.3%). Donde, el personal directivo está consciente de la importancia que conlleva la definición de estrategias de marketing en la pandemia, puesto que dentro y fuera de los hoteles es necesario la aplicación de acciones que permitan el buen funcionamiento de los mismos.

Figura 1. Medios para publicidad durante la pandemia



Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

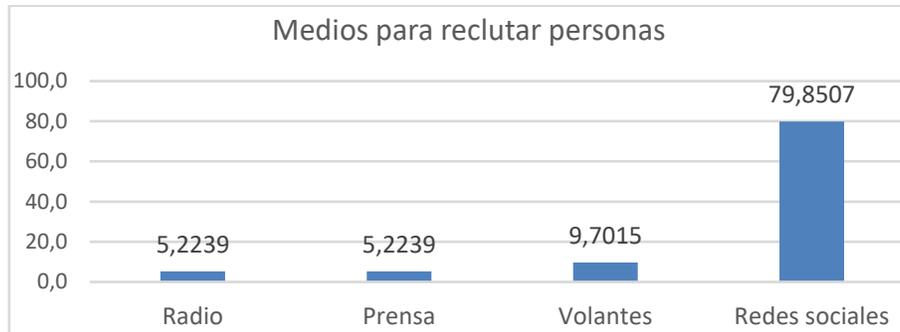


Los hoteles consideraron que su propuesta de valor para el personal que laboran en los establecimientos se enfocó en: un entorno agradable de trabajo, empleabilidad, remuneración competitiva, estabilidad y reconocimientos e incentivos (26.9%). Por tanto, se muestra que la mayor parte de hoteles mostraron una construcción de marca enfocado en aspectos positivos del ambiente laboral, sueldos y beneficios de ley, así como, las opciones de desarrollo personal y profesional, lo cual influye en la satisfacción de los empleados. Como lo menciona Vizcaíno (2020) pues dentro de la satisfacción laboral están presentes varios factores como: la oportunidad de superación o desarrollo dentro de la empresa, el salario o sueldo percibido, el reconocimiento o recompensas y el trato justo.

Se destaca que un 60.4% conoce que es el marketing de reclutamiento, pero no poseen definida una estrategia para este tipo de marketing. A pesar de ello, el 44.8% de los hoteles manifiestan que las ventajas de implementarlo son: atracción del mejor talento, mayor número de candidatos para elegir, prever el comportamiento de los candidatos, toma de decisiones óptima en los procesos de selección y la promoción de una buena imagen de marca al mercado laboral.

En este contexto, el 79.9% de los hoteles utilizan las redes sociales para reclutar personal, lo cual demuestra que los medios digitales permiten atraer al personal más idóneo para los establecimientos (ver figura 2). Por tanto, las redes sociales apoyan en los procesos de selección, minimizándose los recursos y el tiempo invertido. Como lo mencionan, Hao et al.(2020) durante la crisis sanitaria la utilización de la tecnología fue de vital importancia para diferentes actividades en los hoteles, como por ejemplo las actividades a nivel administrativo incluyéndose los procesos de reclutamiento de personal, a través de la modalidad denominada teletrabajo.

Figura 2. Medios para reclutar personas



Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

Además, los hoteles mencionaron que sí trabajaron antes de la pandemia en la marca empleadora o *employer branding* (79.9%), lo cual demuestra que se preocupan por la construcción de su imagen en el mercado laboral, alineados a los valores corporativos, misión y visión de los establecimientos (59%). Sin embargo, solo un 40.3% de los hoteles realizaron targets de audiencia para saber la percepción de los posibles candidatos respecto a un puesto laboral y un 29.9% publicaron contenido atractivo y de valor para una vacante en redes sociales; aunque un 55.2% crearon anuncios digitales en internet para las ofertas laborales y un 70.9% utilizaron formularios direccionados desde las redes sociales. Por consiguiente, se observó que los hoteles encuestados requieren una estrategia de marketing de reclutamiento que les permita consolidar y alinear los contenidos en medios digitales para captar solo al personal más eficiente y competitivo del mercado.

Existe una preferencia de los hoteles para reclutar personal a través de redes sociales a pesar que estar en pandemia (56.7%), sobre todo en los meses entre abril a junio del 2021, ya que las autoridades comenzaron el plan de vacunación intensivo y la eliminación o modificación de algunas restricciones de movilidad. Es por ello que, un 87.3% de los hoteles señala como muy importante la aplicación de las estrategias de marketing de reclutamiento durante la pandemia y un 79.9% sí le gustaría implementarlas en sus establecimientos; evidenciándose que el desarrollo

de este estudio es fundamental para este sector que ha sido afectado económicamente por el virus del COVID-19.

Análisis estadístico del objeto de estudio

Para determinar la aplicación de las pruebas paramétricas o no paramétricas en este estudio se utilizó, la prueba de normalidad de datos de Kolmogorov-Smirnov, pues se tiene una muestra de 134 hoteles, siendo mayor a 50 elementos de análisis. Así, en la tabla 3, se obtiene una significancia de 0.000 que al ser menor a 0.05, no se existe normalidad en los datos; por lo cual, se aplicarán pruebas no paramétricas y en este caso la prueba de Chi-Cuadrado.

Tabla 3. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
13. Valore la importancia de la aplicación de estrategias de Marketing de reclutamiento en su hotel durante la pandemia de Covid-19.	,521	134	,000
14. ¿Le gustaría que implementar una estrategia de Marketing de reclutamiento en su hotel?	,490	134	,000

Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

Para el análisis de hipótesis, se utilizó el Chi-Cuadrado como se muestra en la tabla 4, donde se registra el cruce de variables entre la implementación y la importancia de las estrategias de Marketing de Reclutamiento en los hoteles de la zona 3 durante la pandemia de COVID-19; donde, los hoteles que les gustaría implementar este tipo de marketing, consideran muy importante su aplicación

durante la pandemia ya que utilizan medios digitales para captar personal capacitado y competitivo.

Tabla 4.- Correlación Implementación-Importancia de las estrategias de Marketing de Reclutamiento

Implementación una estrategia de Marketing de reclutamiento en los hoteles	Importancia de la aplicación de estrategias de Marketing de reclutamiento en los hoteles durante la pandemia de Covid-19		Total
	Importante	Muy importante	
Sí	8	99	107
No	9	18	27
Total	17	117	134

Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

- H0= La implementación de las estrategias de Marketing de reclutamiento en los hoteles es independiente de la pandemia de Covid-19.
- H1=La implementación de las estrategias de Marketing de reclutamiento en los hoteles está relacionada a la pandemia de Covid-19.

Después de plantear las hipótesis, en la tabla 5 se muestra la prueba de Chi-Cuadrado que se encarga de evaluar la relación entre la implementación y la importancia de las estrategias de Marketing de Reclutamiento en los hoteles de la zona 3 durante la pandemia de COVID-19. Tiene una significancia (P valor) menor a 0.05 tanto en el Chi-Cuadrado de Pearson y en la prueba exacta de Fisher por tanto se rechaza la hipótesis nula o H0 y se acepta la hipótesis nula o H1.

Tabla 5.- Prueba de Chi-Cuadrado de la Implementación-Importancia de las estrategias de Marketing de Reclutamiento

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,013^a	7	,000
Corrección de continuidad ^b	10,783	7	,001
Razón de verosimilitud	10,691	7	,001
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	12,915	1	,000
N de casos válidos	134		

Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

Además, en la figura 3 se corrobora la comprobación de hipótesis puesto que, se obtuvo un Chi-Cuadrado tabulado de 13,013 a 7 grados de libertad y un Chi-Cuadrado calculado de 14,067, siendo este último mayor al primero se acepta la hipótesis nula, indicándose que debido al COVID-19 las empresas hoteleras necesitan implementar estrategias de Marketing de reclutamiento de acuerdo a ciertos parámetros, como: una planificación previa de los cargos vacantes en los hoteles, el proceso de reclutamiento sea este interno o externo, enfocándose en la publicidad y promoción a través de los medios digitales como las redes sociales, y la socialización y seguimiento del personal contratado.

Figura 3. Curva de Chi-Cuadrado



Fuente: (Ballesteros, Espinoza, Balladares 2021)

Estrategia de marketing de reclutamiento durante la pandemia de COVID-19 en el sector turístico de la zona 3-Ecuador

Como se detalló en el marco de referencia, de acuerdo a Chiavenato (2009) y Alcívar et al. (2020) existen cuatro fases para la selección del personal, las cuales se desglosan a continuación aplicadas al sector turístico del medio ecuatoriano y se añaden los elementos propios del marketing de reclutamiento propuesto por Muduli et al., (2020); Muduli & Trivedi, (2020); Rodríguez & Calcerrada, (2020).

Fase A: Caracterización inicial o Planificación

La etapa 1 de *demanda de empleo*, se refiere a que los supervisores departamentales en sus labores diarias deben registrar la sobrecarga de trabajo que existe en los establecimientos, de esta forma surge la necesidad que contratar personal especializado en algunas áreas del hotel. Durante la pandemia, el personal de limpieza se vio afectado, prescindiendo en promedio en un 50% de su nómina, pero existió un incremento del 5% en personal para atención al cliente y un 10% en personal de marketing o publicidad que apoyen en la gestión de los hoteles.

En la etapa 2 de *emisión de la solicitud de personal*, los supervisores departamentales emiten la solicitud del personal que se requiere contratar al nivel

directivo de recursos humanos; estos a su vez, analizan la relevancia y factibilidad de las mismas con la gerencia. Los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas durante la pandemia han realizado este papeleo en su mayoría por teletrabajo, pues solo el personal de atención y limpieza se encontraba en los hoteles, minimizándose el aforo del nivel directivo; lo cual se ha ido modificando en el transcurso de los meses de abril a junio del 2021 por la flexibilidad en las medidas restrictivas de movilidad.

En la etapa 3 de *conocimiento de la empresa*, el nivel directivo de recursos humanos y la gerencia debe analizar las solicitudes de vacantes y corroborar que el hotel esté en la capacidad económica de contratar más personal. Durante la pandemia, los hoteles encuestados dieron paso a procesos de contratación de personal orientado a ciertas áreas, como: atención al cliente y marketing.

La etapa 4 de *recolección de información sobre el cargo*, se refiere a que cada hotel debe detallar las especificaciones para los cargos solicitados, como por ejemplo a las áreas de mayor relevancia durante la pandemia (ver tabla 6).

Tabla 6.- Información del cargo

Cargo	Atención al cliente	Community manager
Detalle	Tiempo completo y permanente	y Tiempo completo y permanente Modalidad presencial y teletrabajo.
Descripción	Personal capacitado en atención de los clientes, manejo de las habitaciones y reservaciones.	Personal que asuma retos en el área de marketing, manejo de redes sociales y atención a los clientes por medios digitales.

Requerimientos mínimos	Graduados o máximo 2 años de egresamiento. Carreras comerciales, de administración, negocios o relacionadas. Disponibilidad inmediata. Dominio de Inglés avanzado. Manejo intermedio del paquete de Office	Graduados o máximo 2 años de egresamiento. Carreras comerciales, de administración, marketing, mercadotecnia o relacionadas. Disponibilidad inmediata y herramientas de teletrabajo. Dominio de Inglés avanzado. Manejo avanzado de gestores de redes sociales, herramientas de control y monitoreo de medios digitales.
Perfil	Interés en la atención de los clientes en el hotel y por teléfono. Proactividad, adaptabilidad, amable y respetuoso.	Interés por la tecnología e innovación constante. Comunicador, facilidad de redacción, capacidad de análisis de estadísticas en redes sociales y creativo.

Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

Fase B: Reclutamiento

Esta fase dependerá del tipo de selección sea interna o externa, a continuación, se detallará cada uno de ellos. Dentro del reclutamiento interno, la etapa 5 de *divulgación de las plazas vacantes*, los hoteles deben socializar los puestos vacantes a los empleados, previo análisis de los posibles candidatos. Por ejemplo, en el caso de las dos vacantes disponibles, deben revisar si las personas que se despidieron cumplen con el perfil solicitado, caso contrario se debe descartar esta opción de selección interna y pasar a la selección externa.

Para la selección externa, el proceso comienza en la misma etapa 5, que se denomina *emisión de la solicitud*, donde los hoteles deben promocionar los puestos vacantes a través de diferentes medios digitales. Por ejemplo, en el caso de los hoteles pueden hacerlo a través de las redes sociales como *Facebook, Twitter o Instagram*, donde se defina la marca empleadora de los hoteles y los beneficios o ventajas de laborar en los establecimientos.

En cualquier caso, los pasos que deben realizarse a continuación son los siguientes:

- Definición de la marca empleadora: el hotel debe especificar los valores propios de su marca. Por ejemplo: respeto, tolerancia, amabilidad, responsabilidad social, transparencia, colaboración, trabajo en equipo, honestidad, entre otros.
- Creación de targets de audiencia: enfocados en los perfiles requeridos para los cargos y de acuerdo a las variables sociodemográficas, geográficas, de comportamiento e intereses (ver tabla 7). En el caso del reclutamiento interno, se debe realizar una revisión previa de los empleados para definir si son candidatos para el cambio de puesto.

Tabla 7. Targets internos

Variables	Atención al cliente	Community manager
Sociodemográficas	<ul style="list-style-type: none">• Edad: 24-27 años• Género: femenino• Estado civil: soltera• Cargas familiares: ninguna• Educación: tercer nivel• Profesión: licenciados o ingenieros en carreras comerciales, de administración, negocios o relacionadas.	<ul style="list-style-type: none">• Edad: 24-27 años• Género: femenino o masculino• Estado civil: solteros• Cargas familiares: ninguna• Profesión: licenciados o ingenieros en carreras comerciales, de administración, marketing, mercadotecnia o relacionadas.
Geográficas	<ul style="list-style-type: none">• Que vivan dentro del cantón de la provincia de Tungurahua donde se ubica el hotel.	<ul style="list-style-type: none">• Que vivan dentro del cantón de la provincia de Tungurahua donde se ubica el hotel.

De comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Que laboren en el hotel mínimo 1 año. • Tengan experiencia en el manejo del cliente o turista. • Que tengan conocimientos sobre la marca y los servicios que ofrece. • Que utilicen las redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que laboren en el hotel mínimo 1 año. • Tengan experiencia en el manejo del cliente o turista a través de medios digitales, manejo de herramientas tecnológicas. • Que tengan conocimientos sobre la marca y los servicios que ofrece. • Que utilicen las redes sociales como <i>Facebook, Twitter o Instagram</i>.
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en el hotel • Adaptación al nuevo entorno de trabajo. • Trabajo en equipo y colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en el hotel • Adaptación al nuevo entorno de trabajo. • Trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

- Marketing de reclutamiento: Se destaca el uso de las 4P` s del marketing en esta etapa, donde el producto se enfoca en los beneficios o ventajas que posee el empleador o el hotel para el cliente o empleado. Por ejemplo, las políticas de conciliación de la vida familiar o la modalidad de teletrabajo para lograr un equilibrio entre la vida familiar y laboral, políticas de recompensa, reconocimiento o desarrollo profesional.

Dentro del precio, al empleado le interesa el valor de remuneración que obtendrá como gratificación por sus servicios prestados; por lo cual, los hoteles deben garantizar el pago justo, a tiempo, con todas las bonificaciones de ley y acorde a las actividades laborales que realizan en su jornada laboral.

No obstante, la publicidad y promoción son los elementos esenciales para el marketing de reclutamiento, donde los hoteles deben enfocarse en

difundir, comunicar y promocionar los valores, los principios, así como, todos los beneficios y ventajas que los empleados poseen al laborar en estos establecimientos. De esta forma, se genera un sentido de pertenencia y posicionamiento de marca en la mente de los candidatos y del personal ya existente en el hotel. Por ejemplo, el hotel debe crear publicaciones para las redes empresariales internas, donde conste toda la información necesaria para el proceso o a su vez utilizar las redes sociales externas (ver tabla 8).

Tabla 8.- Marketing de reclutamiento interno

Ítem	Atención al cliente	Community manager
Copy	¿Te gusta interactuar con turistas? Tenemos una vacante para atención al cliente.	¿Te apasionan las redes sociales? Tenemos una vacante para <i>community manager</i> .
Link:	Al final del mensaje, debe acortarse el link del formulario	Al final del mensaje, debe acortarse el link del formulario
Emoticones		

Fuente: Ballesteros, Espinoza, Balladares (2021)

- Definición de los medios digitales para reclutar personal: los hoteles deben seleccionar la red interna que más se ajuste a su entorno. Por ejemplo: Yammer que es una función de Microsoft Office para que los empleados interactúen y conozcan las últimas noticias, como un entorno laboral digital. En el caso del reclutamiento externo pueden optar por redes sociales como:

Facebook, Twitter e Instagram que permiten promocionar los productos o servicios turísticos y a su vez reclutar personal.

- Formularios de captura: dentro de las publicaciones el hotel debe especificar un link que lo direcciona a un formulario donde llene todos sus datos e información personal y profesional.
- Seguimiento al proceso: el departamento de recursos humanos es el encargado del seguimiento del proceso, establecer fechas, avisos de postulación y demás.

En el caso del reclutamiento interno, la etapa 6 incluye la *realización del resumen del currículum y evaluación del desempeño*, donde el personal directivo de recursos humanos se encarga del análisis de los perfiles del personal despedido o que labora en el hotel para un posible cambio de cargo, ascenso o contratación nueva al hotel.

Se destaca que el personal de recursos humanos, debe re-evaluar el desempeño de estos empleados, de acuerdo Chiavenato (2009), por ejemplo a través del método de escala gráfica o escalas de puntuación, donde utilizan factores de evaluación previamente definidos en un formulario de doble entrada asignándoles una puntuación. Otro método, es la lista de verificación, donde el evaluador selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y posteriormente se asigna puntuaciones a cada ítem de acuerdo a su importancia. También, consta el método de selección forzada con el cual se evalúa al personal a través de fases descriptivas de alternativas de desempeño individual. A su vez, la investigación de campo utiliza una entrevista para evaluar el desempeño, buscar las causas y motivos de dicho desempeño y sus resultados. Finalmente, se puede optar por el método de incidentes críticos, donde el evaluador observa las excepciones sean estas positivas o negativas.

En el caso de los hoteles encuestados se no ha realizado una selección interna, puesto que las personas despedidas durante la pandemia no cumplen con el perfil requerido; por ello, las siguientes etapas solo se mencionarán como se debe realizar el proceso pero no se ejemplificará.

En la etapa 7 del *análisis de la información sobre los candidatos*, el departamento de recursos humanos se encarga de recopilar la información necesaria de los candidatos que laboran dentro del hotel y solicitar aquellos datos faltantes.

En la etapa 8 de la *entrevista de selección*, el jefe de recursos humanos y el gerente o administrador realizarán la entrevista previamente establecidos los parámetros de evaluación.

La etapa 9 de *preselección*, se refiere a informar por interno a los candidatos seleccionados, por ejemplo utilizándose mensajería propia de correo electrónico o por la red interna *Yammer*.

En la etapa 10 de *evaluación y toma de decisiones*, el nivel directivo y el departamento de recursos humanos proceden con la selección de los candidatos ideales y se los notifica para una reunión.

Finalmente, en la etapa 11 de *información de los resultados*, se realiza a través de las redes empresariales internas socializándose el ascenso o cambio de cargo de los empleados seleccionados en el nuevo proceso de selección.

Por otro lado, para el reclutamiento externo, la etapa 6 se denomina como *recepción y selección inicial de los candidatos*, donde el departamento de recursos humanos establecerá las fechas de recepción de documentos y formularios a través

de las redes sociales. En este caso, para los hoteles se recomienda un plazo de 15 a 20 días para receptor la documentación necesaria de los postulantes.

La etapa 7 de *aplicación de tests*, se refiere a que el jefe de recursos humanos es quien se encarga de realizar todos los tests y pruebas para preseleccionar a los candidatos ideales para el puesto vacante.

En la etapa 8 de *entrevista de selección*, el jefe de recursos humanos y el gerente o administrador realizarán la entrevista previamente establecidos los parámetros de evaluación.

En la etapa 9 de *investigación de los candidatos*: el departamento de recursos humanos se encarga de investigar, recopilar la información necesaria de los candidatos y contrastar dicha información a fin de evitar errores y seleccionar solo a aquellos que cumplan a cabalidad con los parámetros establecidos.

En la etapa 10 de *evaluación y toma de decisiones*, el nivel directivo y el departamento de recursos humanos proceden con la selección de los candidatos ideales y se los notifica para una reunión.

Finalmente, en la etapa 11 de *información de resultados*, dentro de las redes sociales se debe socializar la contratación del nuevo personal que se incorpora a la nómina del hotel.

Fase C: Socialización en la empresa

En esta fase el departamento de recursos humanos es aquel que socializa dentro del hotel al personal nuevo contratado y se le da la bienvenida al equipo de trabajo. Primeramente, se debe realizar una pequeña reunión con todo el personal para presentarlo oficialmente o por lo menos con las personas que va trabajar de forma cercana, una breve explicación del hotel y los departamentos para que

conozca su ubicación, así como, de las principales costumbres o normas de la marca.

Se sugiere que los hoteles cuenten con un manual de bienvenida, donde consten los protocolos que deben llevarse a cabo cuando se incorpore nuevo personal al establecimiento. Dentro de los aspectos a considerarse son: la historia del hotel, valores, filosofía, misión y visión de la misma, derechos y obligaciones del trabajador, horarios, vacaciones, salarios, definición de los puestos y tareas a desempeñar en forma general.

Fase D: Seguimiento y control de los nuevos trabajadores

El departamento de recursos humanos debe realizar un seguimiento frecuente al personal contratado, donde se le guíe, oriente y proporcione toda la ayuda necesaria para el desempeño óptimo de sus funciones.

Discusión

De acuerdo a Saltos & Espinoza, (2020) señala que el *employer branding* se apoya en los medios digitales para un mejor posicionamiento en el mercado competitivos, donde utilizan medios como *Facebook, Twitter, Instagram* y *YouTube* para la construcción de marca con publicaciones orientadas a las empresas comercializadoras de bebidas. Sin embargo, en este estudio se utilizó exclusivamente las redes sociales como medios para reclutar personal para el sector turístico de la zona 3-Ecuador, donde constan aspectos propios del marketing de reclutamiento.

En referencia a Benítez et al., (2020) durante la pandemia los hoteles se han visto afectados gravemente a nivel económico, pues el nivel de turistas decayó respecto a años previos a la crisis sanitaria. Así, en esta investigación se evidenció

similares estadísticas ya que los hoteles prescindieron de los servicios del personal de limpieza en promedio en un 50% de su nómina. Sin embargo, los hoteles encuestados recalcan que en los meses de abril-junio del 2021 existió un incremento del 5% en personal para atención al cliente y un 10% en personal de marketing o publicidad que apoyen en la gestión de los hoteles.

En ese sentido, para Kaur et al. (2015) señalan que dentro de los procesos de reclutamiento los medios digitales permiten agilizar estas actividades y minimizar los recursos y tiempo invertido; donde el contenido que se maneja en redes sociales es de vital importancia para captar el personal idóneo para una empresa. Por ello, en este estudio se especificó aspectos propios de la marca empleadora como los valores que los hoteles deben promocionar en sus publicaciones, así como aspectos propios del marketing de reclutamiento como: los targets de audiencia, el marketing de contenidos, los medios digitales para reclutar personal, formularios de captura y seguimiento al proceso.

Conclusiones

Durante la pandemia de COVID-19 el sector turístico se ha visto seriamente afectado económicamente, por ello las medidas que se aplicaron responden a la utilización del marketing digital como una herramienta para captar clientes, pero también para reclutar al personal idóneo y capacitado para los hoteles. Así, el marketing de reclutamiento permite una construcción de marca alineados a los objetivos de los hoteles, donde su objetivo primordial es identificar oportunidades profesionales y la mejora de la relación empleador-empleado; a través de una serie de acciones propias del marketing digital.

La situación actual que se evidencia en los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas es que en su mayoría existe una preferencia por la utilización de medios digitales como las redes sociales para reclutar personal a pesar de la pandemia. El nivel directivo posee conocimientos en esta área pero requieren una estrategia definida que les

permita llevar a cabo los procesos de selección de personal óptimamente; por ello, manifiestan su interés respecto al tema objeto de estudio.

Cabe destacar que, en este estudio se definió una estrategia de marketing de reclutamiento con cuatro fases: caracterización inicial o planificación, reclutamiento, socialización en la empresa seguimiento y control de los nuevos trabajadores; donde se especificó aspectos relevantes para la fase de reclutamiento. Además, después del análisis estadístico se evidenció que implementación de las estrategias de Marketing de reclutamiento en los hoteles está relacionada a la pandemia de COVID-19.

Dentro de las limitaciones, se encuentran la delimitación de la muestra exclusivamente a los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas y que en posteriores estudios se puede investigar sobre los hostales turísticos. Además, el estudio de la aplicación del marketing de reclutamiento en otro tipo de sector es prevalente, por ejemplo: el sector comercial y textil.

Referencias consultadas

- Alcívar, M., Alarcón, C., & Ferrín, H. (2020). Human talent and knowledge management in micro-enterprises. *Podium*, 37, 71-88. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>.
- Bejtkovský, J. (2020). Social media platforms as HR marketing tool in selected healthcare service providers. *Marketing and Management of Innovations*, 294-302. doi:<https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>
- Benítez, A., Velasco, C., & Vergara, R. (2020). *Coronavirus: antecedentes sanitarios y económicos para la discusión*. **Punto de Referencia, Centro de Estudios Públicos**(532).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.

- Guamán, M., Paredes, J., & Llivisaca, M. (2021). *Digital marketing during times of COVID-19 in the commercial sector: case Pichincha-Ecuador*. **Polo del Conocimiento**, 6(3), 497-519. doi:10.23857/pc.v6i3.2383
- Hammou, I., Aboudou, S., & Makloul, Y. (2020). *Social Media and Intangible Cultural Heritage for Digital Marketing Communication: Case of Marrakech Crafts*. **Marketing and Management of Innovations**, 1, 121-127.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). *COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda, International*. **Journal of Hospitality Management**, 1-31. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636
- Labrador, H., Suárez, J., & Suárez, S. (2020). *Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19*. **Espacios**, 41(42), 199-206. doi:10.48082/espacios-a20v41n42p17
- Ministerio de Turismo. (2021). *Catastro de Servicios Turísticos*. **Visualizador del número de establecimientos registrados**. Ecuador. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Morales, A. (2020). *Relaciones en tiempos de pandemia: COVID-19 y bienestar animal, ambiental y humano*. **Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín**, 73. doi:https://doi.org/10.15446/rfnam.v73n2.86957
- Muduli, A., & Trivedi, J. (2020). *Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency*. **Benchmarking: An International Journal**, 27(4), 1615-1631. doi: https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312
- Muduli, A., Trivedi, J., & Pingle, S. (2020). *Social media recruitment and culture: an empirical study*. **International Journal of Indian Culture and Business Management**, 22(3). doi:10.1504/IJICBM.2021.114085
- Paradinas, M. (2020). *Use of conflict management techniques as a business management and internal marketing tool in the hotel sector*. **Journal of Tourism and Heritage Research**, 3(3), 131-144. Obtenido de <http://jthr.es/index.php/journal/article/view/204>
- Rodrigues, D., & Martinez, L. (2020). *The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study*. **European Journal of Management**, 25(1), 23-44. doi:10.1108/EJMS-09-2020-002



- Rodríguez, J., & Calcerrada, S. (2020). *La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito*. **Espacios**, 41(3), 18.
- Saltos, J., & Espinoza, R. (2020). *La marca del empleador como estrategia de marketing para la empresa de bebidas Cervecería Nacional Ambato-Ecuador*. 593 **Digital Publisher CEIT**, 5(5), 146-158. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.265>
- Sánchez, E., & Memblela, M. (2020). *Communication strategies of social media influencers for branding: the case of Carlos Ríos and Café Secreto*. *adComunica*. **Revista Científica del Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación** (20), 123-150.
- Sedliacikova, M., Kocianova, A., Dzian, M., & Drabek, J. (2020). *Product Sampling as a Sales Promotion*. **Marketing and Management of Innovations**, 136-148. doi:<http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-11>
- Vizcaíno, I. (Enero de 2020). **Análisis de la Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario**. Tesis de grado. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica . Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2947/1/77127.pdf>
- Wernbom, J., & Tidemand, K. S. (2020). *Benefits of Implementing Marketing Automation in Recruitment*. (A. H. Rocha Á., Ed.) **Advances in Intelligent Systems and Computing**. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-45688-7_24
- Zehetner, A., Blyznyuk, T., Myronova, O., & Zehetner, D. (2020). *Cross-cultural differences in career planning capabilities of students: Learnings for recruitment marketing and employer branding*. **49th Annual EMAC Conference** (págs. 1-11). Budapest: EMAC.
- Zumbana, J. (2021). **El marketing digital para la reactivación del turismo cultural durante el Covid-19**. Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.