

Reflexiones sobre el desarrollo empresarial y medio ambiente

Pensar la sostenibilidad

Autores: Regalado Calanche, D., Rosero Sarasty, O., Guardiola Esmeral, A., Muñoz Prada, P., Orozco Castillo, E., Bolaño Maradey, Y., García Ochoa, L., Flórez Vásquez, C., Montoya Berbén, G., Acuña Ortigoza, M., Pimienta Gómez, S., Jiménez Sierra, D., Ibáñez, R., Acosta Álvarez, C., Venera Lora, M., Rada Martínez, A., Viloría Pérez, J., Montoya Duffis, S., y Villanueva Mancilla, L.



**EDUCACIÓN
SUPERIOR DE
CALIDAD AL
SERVICIO DE
LA GENTE**



ISBN 978-958-52579-6-2
2022

Reflexiones sobre el Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente: Pensar la Sostenibilidad

Vol. 2

ISBN 978-958-52579-6-2

©2022 Ediciones INFOTEP HVG
Ciénaga, Magdalena.



©2022 Derechos Reservados INFOTEP HVG

Reflexiones sobre el Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente: Pensar la Sostenibilidad

Todos los contenidos de este texto (incluyendo, pero no limitado a, texto, logotipos, contenido, fotografías, audio, botones, nombres comerciales y video) están sujetos a derechos de propiedad por las leyes de Derechos de Autor y demás Leyes relativas Internacionales y de terceros titulares de estos que han autorizado debidamente su inclusión.

En ningún caso se entenderá que se concede licencia alguna o se efectúa renuncia, transmisión, cesión total o parcial de derechos, no se confiere ningún derecho, y en especial, de alteración, exportación, reproducción, distribución o comunicación pública sobre dichos contenidos sin la previa autorización expresa de los autores o de los titulares correspondientes.

Autores

Regalado Calanche, D., Rosero Sarasty, O., Guardiola Esmeral, A., Muñoz Prada, P., Orozco Castillo, E., Bolaño Maradey, Y., García Ochoa, L., Flórez Vásquez, C., Montoya Berbén, G., Acuña Ortigoza, M., Pimienta Gómez, S., Jiménez Sierra, D., Ibáñez, R., Acosta Álvarez, C., Venera Lora, M., Rada Martínez, A., Viloría Pérez, J., Montoya Duffis, S., y Villanueva Mancilla, L.

Coordinador Editorial

Viloría Escobar, Javier

Edición y diagramación

Egea Lavalle, María Fernanda

ISBN 978-958-52579-6-2

Año

2022

PRÓLOGO

Pensar la sostenibilidad, como preocupación por el desarrollo empresarial implica abordar temas de Inversión Socialmente Responsable (ISR), incorporar pautas de gestión verde en las organizaciones como una forma de gestión que conduce a planteamientos estratégicos y de negocios respetuosos con la sostenibilidad, entender el concepto como complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa, vincular el progreso económico empresarial con el desarrollo de la sociedad, conduce entonces a pensar en un modelo de sostenibilidad empresarial. Además, se requiere superar los fines utilitaristas, que exista una mayor conciencia del mercado consumidor para que no sólo se incline por productos ecológicos, sino que se evite consumir más de lo que en realidad se requiere, y que, al mismo tiempo, se modifique el estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible, Garzón e Ibarra (2014) y Diaz-Cáceres (2015).

En función a lo expuesto veo con complacencia las diferentes investigaciones realizadas encauzadas en la línea de la sostenibilidad, como una orientación de Responsabilidad social universitaria en la institución, las que a continuación se plantean invitando a la lectura e internalización de estas.

La sostenibilidad vista desde la preocupación por la gestión de capital humano conduce establecer los inicios por considerar el activo más importante del sector organizacional, razón que motivó a Dubys Regalado Calanche y Oscar Rosero Sarasty a investigar la caracterización de la gestión de los recursos humano en el contexto hotelero, y considerarlo una necesidad por los cambios exigibles para los altos niveles de competitividad en la dinámica de estos del sector turístico, por lo que obliga a fortalecer su gestión como factor estratégico para la competitividad organizacional, mediante el desarrollo profesional de las personas, necesarias en el fomento de la competitividad, sin embargo, identificaron que existen cierto consenso en que estas prácticas son implementadas sin un previo análisis y una planificación, lo que impide su efectividad para el logro de los objetivos de la organización.

En el mismo sentido, el comercio justo asociado al comercio internacional en la perspectiva de la economía solidaria genera la necesidad definir estrategias de articulación de actores estratégicos que aporten a la internacionalización de las asociaciones productoras que apuntan al fomento del comercio justo, un aporte desde la responsabilidad social. Autoras: Alejandra del Rosario Guardiola Esmeral y Patricia Milena Muñoz Prada.

Por otra parte, la investigación presentada por Elvis Orozco Castillo, Yesenia Bolaño Maradey y Laura García Ochoa, brinda conocimiento desde la estrategia del marketing digital, herramientas tecnológicas que, en sus actividades comerciales, ven una oportunidad de negocios en el marco del desarrollo empresarial, como ventaja comparativa frente a las otras empresas del mercado en Santa Marta, permitiendo incremento en ventas, aumento de clientes, reconocimiento en el mercado y reducción

de costos.

Los investigadores Elvis Orozco Castillo, Carlos Flórez Vásquez, Gilberto Montoya Berbén, Marianela Acuña Ortigoza, Suraya Pimienta Gómez y Devinso Jiménez Sierra, identificaron en los argumentos del emprendimiento y utilizando la hermenéutica como elemento metodológico a través de la investigación, los factores de éxito sean las actitudes para emprender o las percepciones de la forma de emprender, infiriendo, que la temática de emprendimiento está adquiriendo una episteme que se basa gnoseológicamente en la alteridad y en enfoques sistémicos de investigación.

También es preciso resaltar a Rosana Patricia Ibáñez, con la investigación que tuvo como propósito evaluar la producción del melón a nivel mundial, identificó alternativas en la innovación dentro de la cadena agroalimentaria de este producto, dando respuesta a los productores sobre las tendencias de investigación propias en este campo, dando a conocer que esta producción se encuentran a la vanguardia de la economía mundial, forjando el balance entre conocimientos y recursos, lo que les ha permitido llevarla a alcanzar los primeros lugares, para ser el factor más determinante en los niveles de vida, hasta ubicarla entre las economías más desarrolladas basadas en conocimiento y tecnología.

De importancia reconocer la precisión de Carlos Acosta Álvarez y Milena Venera Lora, con una propuesta fundamentada en el pensamiento mundial para alcanzar propósitos de sostenibilidad en el tiempo, mediante el componente ambiental de la logística inversa, como estrategia de competitividad para el sector agroindustrial del departamento del Magdalena, incorporando procesos de devoluciones, recolección, reutilización y remanufacturación, desde el cliente final o consumidor hasta el fabricante o proveedor, para contribuir a la mejora de sus indicadores, así como la formación del talento humano regional, como tema de competitividad.

En la perspectivas del emprendimiento femenino en Santa Marta - Magdalena, el autor Elvis Orozco Castillo, presenta la investigación con un enfoque paradigmático deductivo, analizado en una relación dialéctica entre el sujeto y el objeto de investigación, en esta visión metodológica, pudo determinar que la definición de emprendimiento en la percepción de las emprendedoras varía de acuerdo con las características propias de la emprendedora y de la forma en que ella lo utilizó para materializar su propio emprendimiento, en igual sentido observan a sus colegas como: “valiosas, valientes, dignas de admirar, berracas que rompen paradigmas”, manifestando que el ejercicio del taller sobre la idea emprendedora, las llevo a sentirse: felices, orgullosas, satisfechas, empoderadas y realizadas.

La responsabilidad social universitaria como estrategia de redefinición en lo social, educativo, cognitivo y gerencial, por parte de Alain Rada Martínez y Silvia Elena Montoya Duffis, buscó entender el papel que a lo largo de la historia ha desempeñado la universidad como cauce de transmisión de conocimiento y eslabón entre la sociedad y la empresa, una estrategia para la redefinición de carácter institucional en la educación superior, desde lo social, organizacional, cognitivo y educativo, con propósitos de sostenibilidad en sus patrones de desarrollo y establecer un equilibrio entre las necesidades reales y el objetivo de lograr incidir en la transformación de las comunidades. Logrando concebir esta acción como un elemento diferenciador

de la Responsabilidad Social Universitaria y no como un simple enfoque de gestión administrativa.

Por su parte, Jhon Alexander Viloría Pérez y Luz Aida Villanueva Mancilla en la investigación, bajo un asunto de economía internacional avanzada, trató el efecto de la gran recesión (2007-2009) en las economías emergentes, caso de estudio de la tasa de desempleo en Polonia y Colombia, examinó el impacto de la gran recesión en las tasas de desempleo tomando como ejemplo la gestión de la crisis, la cual puede aumentar, disminuir o mantenerse constante, dependiendo de las características de la economía emergente y la gestión de crisis por parte del gobierno. El resultado en el uso de las ventajas competitivas en cooperación con las políticas gubernamentales permitió a Polonia reducir su desempleo en un 1,4% durante la gran recesión e impulsar la economía de mediante la creación de pequeñas y medianas empresas, mientras que en el caso Colombia sufrió un aumento en la tasa de desempleo del 12% al final de la crisis.

El autor Jhon Alexander Viloría Pérez , analiza el caso de la industria de piedras preciosas, metales preciosos, perlas y monedas: un análisis de datos e intraindustria (2000-2019), como objeto del desarrollo de la cultura y la sociedad, proporcionando estatus comercial a quienes las poseen por su alto valor comercial agregan el poder de negociación entre las economías que los producen y transforman, desencadenando un desarrollo continuo dentro y fuera del país, buscó describir la evolución de la balanza comercial, mostrando el monto total del comercio (importaciones y exportaciones), los principales socios, y la importancia de la intraindustria para la Unión Europea, tiene un valor de alta relevancia en la intraindustria, coincidiendo con el supuesto de que los países desarrollados debido a su innovación, mercado laboral e industrialización tienen una ventaja en el comercio de una industria específica importando y exportando bienes similares.

Dra. Gregoria Polo Rivas

Características de la gestión de recursos humanos y sus prácticas en el contexto actual de la hotelería

*Regalado Calanche, Dubys

**Rosero Sarasty, Oscar

*Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. **Email:** dregalado@unimagdalena.edu.co

Universidad del Valle, Santiago de Cali. **Email: oscar.rosero@correounivalle.edu.co

Resumen

Las empresas turísticas han venido experimentando cambios y se han visto frente a altos niveles de competitividad. Estos cambios en gran medida conllevan a aumentar la exigencia de empleados competitivos y capacitados que obliga a los hoteles y demás empresas turísticas a fortalecer su gestión de recursos humanos, entendiendo que las personas son el principal factor estratégico y competitivo de las organizaciones.

En la literatura se ha señalado que algunas prácticas de recursos humanos a las cuales se les ha prestado especial atención en los hoteles ha sido la formación y capacitación, como acciones que fomentan ventaja competitiva a través del desarrollo profesional de las personas para fomentar la competitividad, sin embargo, existe cierto consenso en que estas prácticas son implementadas sin un previo análisis y una planificación, lo que impide su efectividad para el logro de los objetivos de la organización.

En el presente capítulo se efectúa una revisión sobre las características de la gestión de recursos humanos y sus prácticas en el hotelería en el contexto Latinoamericano, posteriormente, se realiza unas conclusiones acerca del tema. Este capítulo inicia con la introducción del tema, se revisan algunas características de la gestión de recursos humanos y sus prácticas en el contexto actual, finalmente se realiza una conclusión del tema.

Para citar este capítulo: Regalado, D y Rosero, O. (2022). Características de la Gestión de Recursos humanos y sus prácticas en el contexto actual de la hotelería. En J. Viloria Escobar (Ed.), *Reflexiones sobre el Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente: Pensar la Sostenibilidad* (pp. 07-15). Ediciones INFOTEP HVG

Introducción

La gestión de recursos humanos se ha convertido en una de las acciones fundamentales para el éxito de las organizaciones, más aún cuando la actividad principal se centra en la prestación de servicios, como es el caso del sector turismo, dado que el cliente interactúa directamente con aquellas personas a quien se le brinda el servicio (Alfonso et al., 2011). Bajo este panorama es necesario señalar la importancia que tiene el desempeño de una buena gestión de recursos en las entidades turísticas hotelera (Martínez, 2011), especialmente en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (Flores-Quispe, (2019). De acuerdo con Ottenbacher (2007) la gestión de recursos humanos en hotelería ha sido reconocida como una de las áreas que tiene una fuerte influencia en el desempeño y la innovación, siendo las personas fundamentales para este objetivo, dado que son quienes mejor conocen a sus clientes y de alguna forma imprimen el sello de calidad del servicio. En esa línea Báez et al. (2014) arguye que, si los directivos desean que sus colaboradores se sientan cómodos y dispuestos a brindar los servicios, se debe crear para ellos el mismo ambiente que se quiere para los huéspedes.

En general, la literatura muestra que la gestión de recursos humanos y sus prácticas como el reclutamiento, la selección, contratación, recompensa, capacitación, entrenamiento, evaluación del desempeño, trabajo en equipo, empoderamiento, diseño flexible de cargos, afectan positivamente la competitividad y sostenibilidad de la empresa hotelera. En esa línea Flores-Quispe (2019), afirman que el éxito de una empresa en gran medida está vinculada a una adecuada gestión del talento humano y no precisamente a los recursos financieros.

El método para la elaboración de este capítulo fue la revisión de artículos actualizados que se han enfocado en el análisis de la gestión de recursos humanos o sus prácticas en la hotelería. Para elaborar la revisión se hizo necesario realizar una búsqueda en diferentes bases de datos como Scopus, Ebsco, Redalyc, Google académico, posteriormente se realizó una reflexión sobre los diferentes resultados encontrados en cada uno de los estudios. En el siguiente apartado se abordan algunas características de la gestión de recursos humanos y sus prácticas en las empresas hoteleras, posteriormente se finaliza con las conclusiones.

La gestión de recursos humanos y sus prácticas en las empresas hoteleras

En la literatura se observa un interés por el impacto de la gestión y sus prácticas sobre el desempeño, la productividad y la sostenibilidad de la empresa (Katou, 2008; Madera et al., 2017; Sheehan, Grant y Garavan, 2018; Chung y D'Annunzio-Green, 2018, ; Flores-Quispe, 2019; Bolaños y Nieves, 2020). Otros estudios se han encaminado hacia la planificación y su efecto sobre el desempeño de la industria turística y hoteleras.

En la provincia de Manabí (Ecuador), se realizó un diagnóstico del estado actual de la planificación de recursos humanos en ocho hoteles medianos y pequeños (Alfonso et al., 2015). En este estudio se encontró que varios hoteles presentan deficiencias en el proceso de planificación de los recursos humanos, debido a que

se solo se tiene en cuenta las necesidades del personal a corto plazo, sin prestar atención al carácter estratégico, ni tomando en cuenta la realidad de cada hotel, por lo tanto, según los autores existe un gran vacío en las prácticas, dado que están fragmentadas e incompletas. Lo anterior, concuerda con el estudio realizado por Alfonso et al. (2011) en Cuba en el destino Cayos de Villa Clara, el cual tuvo como objetivo presentar un procedimiento para la planificación de los recursos humanos en las entidades turísticas pertenecientes a dicha región y en el cual se señala que los hoteles estudiados carecen de una planificación de la gestión de recursos humanos.

Adicionalmente en los anteriores estudios se resalta la necesidad de mejorar las competencias de un segundo idioma de los trabajadores de primera línea, la urgencia de establecer metas a largo plazo, formación del personal en actividades turísticas, formación de los jefes sobre la gestión de recursos humanos y actividades de planificación, así, como la necesidad de modificar aquellos estilos de dirección centrado en las actividades del día a día (Alfonso et al., 2011; Alfonso et al., 2015). Por su parte, Trindade et al. (2015), realizaron un estudio cuyo objeto fue evaluar el grado de implementación de las estrategias de gestión de personas en los medios de hospedaje del Nordeste brasileño, basado en la percepción de los gestores de hoteles estudiados. En sus hallazgos los autores refieren que existe una tendencia de los medios de hospedaje a conseguir un mayor nivel de implementación en las estrategias de gestión de personas con un enfoque organizacional orientado a un mayor control sobre los procesos.

Lo anterior, de acuerdo con los estudios revisados, deja ver la brecha que existe entre la teoría y la práctica, por ejemplo, mientras en la literatura se señala la importancia de la planificación estratégica de las prácticas de recursos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales, a nivel empírico se observa una falta de interés y descuido hacia el tema.

López et al. (2018) en su estudio refiere que la utilización de las prácticas de recursos humanos en los alojamientos turísticos, son insuficientes lo cual impacta negativamente el nivel de competitividad de las Pymes. Asimismo, refieren que en los hoteles estudiados no existe un área de gestión de recursos humanos, hay una inexistencia de estrategia formalizada alineada a la estrategia del negocio, lo cual dificulta la posibilidad de integrar a las personas con sus objetivos para el logro del éxito en la empresa hotelera. Lo anterior concuerda con el estudio realizado por García (2020). En esa línea, Rodríguez et al. (2015), señala en sus hallazgos que las prácticas de gestión humana realizadas en las pequeñas empresas hoteleras de Tunja tienden a desarrollarse de manera empírica e intuitiva. Asimismo, Francis y Baum (2018), respaldan esta idea, cuando afirman que los hoteles trabajan con metas específicas, lo cual obedece al tipo de estructura que predomina en los hoteles, en donde no siempre la gestión de recursos humanos tiene un enfoque estratégico.

Con relación a las prácticas de recursos como la contratación, formación, retribución, retención y desarrollo de las personas en la organización se encontraron diferentes estudios. Barreto y Azeglio (2013), analizaron la práctica de capacitación y formación de los recursos humanos, en sus hallazgos refieren que un gran número de empresas hoteleras en Argentina, se diseñan según las características y funcionamiento de los grandes hoteles, sin considerar las realidades y limitaciones de las pequeñas

empresas. Al respecto Sheehan, Grant y Garavan (2018) arguyen que las prácticas de recursos humanos deben reflejar la singularidad y complejidad del sector (Sheehan, Grant y Garavan, 2018).

Por su parte, Jhon Alexander Viloría Pérez en la investigación, bajo un asunto de economía internacional avanzada, trató el efecto de la gran recesión (2007-2009) en las economías emergentes, caso de estudio de la tasa de desempleo en Polonia y Colombia, examinó el impacto de la gran recesión en las tasas de desempleo tomando como ejemplo la gestión de la crisis, la cual puede aumentar, disminuir o mantenerse constante, dependiendo de las características de la economía emergente y la gestión de crisis por parte del gobierno. El resultado en el uso de las ventajas competitivas en cooperación con las políticas gubernamentales permitió a Polonia reducir su desempleo en un 1,4% durante la gran recesión e impulsar la economía de mediante la creación de pequeñas y medianas empresas, mientras que en el caso Colombia sufrió un aumento en la tasa de desempleo del 12% al final de la crisis,

Al respecto de la cualificación Sheehan, Grant y Garavan (2018) arguyen que las prácticas coherentes de gestión del talento humano, y en particular, la capacitación y las recompensas fortalecen la marca del empleador y afecta positivamente la calidad de las organizaciones. Por lo cual, se hace necesario mejorar la cualificación de los empleados en el turismo y en la empresa hotelera (Bolaños y Nieves, 2020). Desde esa misma lógica, Contreras y Peñaloza (2018), señalan que todas las empresas requieren de un talento humano cualificado, sin embargo, no todo el talento humano requiere el desarrollo de las mismas capacidades técnicas e intelectuales, más bien, se requiere que todas las personas de la industria del turismo y las empresas hoteleras, reciban formación con un enfoque en la creación de habilidades de tipo social, que les permitan a los empleados ser empáticos con el cliente y con sus necesidades.

En cuanto a la práctica de reclutamiento y selección Cubillos et al. (2019), llevaron a cabo un estudio sobre las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas hoteleras en la ciudad de Ibagué (Colombia). Dentro de sus hallazgos señalan que la selección de personal tiende a ser informal, básicamente se realiza por referenciación y posee pocas políticas claras de selección. Resultados similares se encontraron en los estudios de García et al. (2020), Danna-Buitrago et al. (2015), López et al. (2018), quienes afirman que las prácticas en los hoteles son deficientes. Diferentes estudios indican que las prácticas de selección aplicadas de forma rigurosa aumentan la rentabilidad en la organización (Bolaños, 2020; Flores-Quispe, 2019). Por el contrario, estas prácticas implementadas de manera deficiente, posiblemente dificulta escoger talento humano competitivo que ayude a la sostenibilidad del hotel (García et al., 2020).

La responsabilidad social universitaria como estrategia de redefinición en lo social, educativo, cognitivo y gerencial, en el Autor: Alain Rada Martínez buscó, entender el papel que a lo largo de la historia ha desempeñado la universidad como cauce de transmisión de conocimiento y eslabón entre la sociedad y la empresa, una estrategia para la redefinición de carácter institucional en la educación superior, desde lo social, organizacional, cognitivo y educativo, con propósitos de sostenibilidad en sus patrones de desarrollo y establecer un equilibrio entre las necesidades reales y el objetivo de lograr incidir en la transformación de las comunidades. Logrando concebir esta acción

como un elemento diferenciador de la Responsabilidad Social Universitaria y no como un simple enfoque de gestión administrativa

En cuanto a los contratos en algunas empresas hoteleras predominan los contratos verbales (Cubillos et al. (2019) y con respecto a la remuneración Cubillos et al. (2019) ha señalado que esta se encuentra más influenciada por lazos de consanguinidad. En algunos casos esta práctica no se encuentra sistematizada y no se relaciona con otros procesos de la organización (López et al., 2018).

Del mismo modo, estudios previos señalan la inexistencia de estrategias que promuevan la motivación vinculada a los conocimientos, habilidades y rendimiento del trabajador. De acuerdo con Danna- Buitrago et al. (2015), los hoteles deben mejorar el trato del personal, las condiciones del puesto de trabajo, las relaciones familia-trabajador empresa, la formación integral, los programas de retiro laboral y la participación del trabajador en la toma de decisiones. En general los estudios (Danna- Buitrago et al., 2015; Cubillos et al., 2019; López et al., 2018) muestran deficiencias en los programas de motivación, bienestar, planes de carrera y cualificación laboral.

Referente a la evaluación de desempeño algunos estudios (Cubillos et al. (2019; López et al., 2018; García et al., 2020), señalan que esta práctica tiende a ser informal, escasamente se encuentra documentada y formalizada, en ocasiones tiende a ser subjetivo y muy poco se utiliza con fines de retroalimentación, escasamente se utiliza como soporte para la planeación de capacitaciones con miras a la mejora de las funciones y responsabilidades del cargo.

En general, como puede observarse, los estudios anteriores evidencian el desconocimiento del valor estratégico de la gestión de recursos humanos y sus prácticas para el logro de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad del hotel (García et al., 2020). Asimismo, en los antecedentes expuestos se muestran que en los hoteles objeto de estudio predominan prácticas incipientes y operativas, que difícilmente generan ventaja competitiva al hotel (García et al., 2020), siendo la gestión del recurso humano muy importante para la competitividad. De acuerdo con Rodríguez et al. (2015), una adecuada gestión del recurso humano afecta positivamente la motivación de las personas y el desempeño de las personas en las organizaciones. Sin embargo, como pudo verse anteriormente, en la industria del turismo y en particular en las empresas hoteleras, parece darse una insuficiente inversión en el desarrollo del recurso humano, lo que puede conllevar al aumento en la rotación de las personas y actitudes negativas hacia la prestación del servicio por parte de los clientes (Rok y Mulej, 2014).

Dicho lo anterior, se reconoce entonces la necesidad de mejorar el enfoque de la gestión de recursos humanos para beneficio no solo del turismo sino de la empresa hotelera, y una apuesta es iniciar por identificar y entender las necesidades del recurso humano (Chung & D'Annunzio-Green, 2018).

Conclusiones

Los artículos referenciados en el presente documento permiten aproximarnos a las características de la gestión y las prácticas de recursos humanos en el sector turístico,

particularmente de las empresas hoteleras.

En un importante número de empresas tanto a nivel nacional como internacional, la gestión de los recursos humanos aún se encuentra en estado incipiente, tiende a ser reactiva y en muchos casos opera según las necesidades del día a día, especialmente cuando se trata de micro y pequeñas empresas (Calderón y Naranjo, 2006; Saldarriaga, 2008), en este aspecto, la empresa turística y hotelera, no es la excepción. En este sector, se puede señalar el desconocimiento sobre el uso de prácticas de recursos humanos con miras a mejorar la competitividad y sostenibilidad (López et al., 2018). En gran parte de los hoteles analizados en los diferentes estudios, se encuentra que no se han hecho desarrollos significativos en cuanto a la gestión del recurso humano (Rodríguez et al. (2015). Por lo cual, se hace necesario modificar el enfoque que permita aprovechar al máximo las capacidades del recurso humano para la sostenibilidad de la empresa turística (García, Santana y Guzmán, 2020).

Según Saldarriaga (2008) y Calderón (2006), a pesar de los avances de la gestión de recursos humanos, concebida como un elemento estratégico y diferenciador que agrega ventaja competitiva a las organizaciones, se observa que aún existe una actitud indiferente y restringida hacia las prácticas impartidas, existe un divorcio entre lo que se plantea de manera teórica y lo que se encuentra en la práctica. Tal es el caso de los resultados arrojados por la investigación de Báez, Flavia y Santos (2014), en la que los entrevistados argumentan que la gestión de los recursos humanos es muy importante como factor clave de competitividad, la conciben según las autoras indispensable para la motivación, la capacitación y para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, no obstante, según los autores, esas afirmaciones no son consecuentes con las prácticas reales.

De otro lado, algunos estudios se han orientado sobre la planificación de recursos humanos en los hoteles. En dichos estudios se ha encontrado que esta ha sido una práctica descuidada, siendo indispensable para el buen funcionamiento no solo del área sino de la organización en general. Los estudios revisados demostraron que la planificación del área de recursos humanos en los hoteles ha sido deficiente y en algunos casos se orienta solo al control de procesos internos descuidando el entorno, lo cual puede generar una desvinculación entre la planeación estratégica de la organización y la planeación estratégica del área de recursos humanos.

Otra de las prácticas en recursos humanos que, de acuerdo con los estudios revisados, ha sido abordada de manera equívoca es la formación y capacitación en el sector hotelero. A pesar de que se ha reconocido su valor estratégico en la teoría, parece ser que empíricamente algunos hoteles no disponen de una adecuada formulación de planes para los programas de formación y entrenamiento, ajustados a las necesidades reales de las personas. Las prácticas de la gestión de los recursos humanos en algunos casos se basan en la informalidad, las actividades se realizan de manera empírica, se implementan acciones sin conocimiento o una reflexión previa.

Asimismo, se ha identificado a través de esta revisión que en algunas organizaciones los gestores de recursos humanos no cuentan con la formación y las habilidades requeridas para desarrollar sus responsabilidades, al parecer el jefe de recursos humanos realiza sus funciones de manera empírica (Báez y Santos, 2014).

Lo anterior, conlleva a pensar en la necesidad imperante de cualificar a los líderes y al talento humano de la empresa hotelera en competencias relacionadas con el hotelería y el turismo (Castro, 2012).

En general, como puede verse, existen diferentes dificultades en la actividad hotelera relacionada con las prácticas de selección, contratación, remuneración y gestión propiamente dicha, lo que podría afectar negativamente la calidad del servicio (Danna-Buitrago et al., 2015). Asimismo, las investigaciones realizadas previamente, muestran que en algunas empresas hoteleras existe carencia en la alineación de las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la organización. Dicho de otro modo, a pesar de que el recurso humano es visto como fuente de ventaja competitiva en el hotelería, el recurso humano no es gestionado con ese objetivo.

El presente capítulo, a través de la revisión realizada, permite evidenciar algunas dificultades que puede estar afrontando la gestión de recursos humanos y sus prácticas, dado que al parecer se mantienen perspectivas tradicionales para la gestión del talento humano y se deja de considerar una perspectiva estratégica, posiblemente se desconoce su aplicabilidad. Si bien, se ha mostrado un interés por la alineación de la gestión de recursos humanos y sus prácticas con la estrategia del negocio, se requiere considerar algunas particularidades de la industria del turismo y la hotelería para la gestión del talento humano. De acuerdo con lo anterior, se considera relevante pensar en la gestión estratégica como una posibilidad de alinear los esfuerzos humanos con la estrategia de la organización.

De otro lado, dada la alta competitividad en la que se encuentran inmersa el hotelería, se hace necesario contemplar la posibilidad de revisar prácticas innovadoras en recursos humanos o perspectivas con un enfoque sistémico de las prácticas, que favorezcan el desarrollo de las habilidades, capacidades, conocimientos, motivación y las oportunidades de contribución de las personas tal y como se plantea desde el modelo AMO (abilities, motivation, opportunities (Lepak et al., 2006).

Finalmente, es necesario mencionar algunas temáticas que han venido cobrando interés desde la gestión de recursos humanos como lo es el emprendedurismo, el cuidado del ambiente (Contreras y Peñaloza; 2018), las nuevas tecnologías como apoyo a la gestión de los recursos humanos (Dickson y Nusair, 2010), y las prácticas de recursos humanos con un enfoque estratégico dentro de la organización (Katou, 2008; Madera et al., 2017; Francis y Baum, 2018), lo anterior, con la finalidad de contemplar oportunidades de investigaciones en este campo.

Referencias

- Alfonso, R. A., Blanco, G. B., Rodríguez, A. R., y García, N. G. (2015). Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí. *Revista Espamciencia*, 6(E), 37-45. http://190.15.136.171/index.php/Revista_ESPAMCIENCIA/article/view/104
- Alfonso, R., Cedeño, N., y Martínez, C. (2011). Procedimiento para planificación de recursos humanos en hoteles del destino Cayos de Villa Clara. *Revista Retos Turísticos*, 10(3), 1681-9713
- Báez, F, y Santos, M. (2014). *Gestión de los Recursos Humanos. Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande* [Tesis de pregrado, Instituto Superior] Docplayer. <https://docplayer>.

es/22882137-Gestion-de-los-recursos-humanos.html

- Barreto, A y Azeglio A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mi pymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires – Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(6), 1140-1159. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180729918007.pdf>
- Bolaños, J. P., y Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311-332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Calderón, G. y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/800>
- Castro, L. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 64-76. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a06.pdf>
- Contreras, S. y Peñaloza, L. (2018). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, XXIII, 85-100. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small-and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0065>
- Danna-Buitrago, Villamil & Caicedo (2015). Gestión del recurso humano en hoteles de Puebla (México) y Bogotá (Colombia): un análisis comparativo a partir de MIGSA. *Global conference on business & finance Proceedings*, 10 (2), 2060-2071. <https://www.ulibertadores.edu.co/images/facultades/ciencias-administrativas/gestion-recurso-humano-puebla.pdf>
- Dickson, D.R. & Nusair, K. (2010). An HR perspective: the global hunt for talent in the digital age". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, (2), 1, 86-93. <https://doi.org/10.1108/17554211011012612>
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 59-77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Francis, H., & Baum, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10 (1), 86-100. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0064>
- García, A., Santana, C. y Guzmán, A. (2020). Modelo de la Gestión del Talento Humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de Turismo en Santander, Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*, 15 (2), 107-118. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020010>
- Katou, A. A. (2008). Human resource management and performance in the hospitality industry: Methodological issues. *International Tourism and Hospitality in the Digital*, 1, 1-20. 10.4018/978-1-4666-8268-9.ch001
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25, 217-27. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., & Capa Benítez, L. B. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio. *Revista Turismo y patrimonio Cultural*, 16 (3), 833-842. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 29 (1), 48 – 67. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>

- Rodríguez, D, Granados, P., y Velandia, S. (2018). Prácticas de Gestión Humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 13(22), 153–171. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2015v13n22.133>
- Saldarriaga, R., J. (2008). La Gestión Humana. Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24 (107), 137-159. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_
- Sheehan, M., Grant, K. & Garavan, T. (2018). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10 (1), 28-41. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0062>
- Tomazzoni, E, y Tavares J. (2014). Emprendedurismo y gestión de recursos humanos en la hotelería de Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 547-565. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5118238>
- Trindade Da Silva, B. L., M, Galvão, A., L., y Freire, M., C. (2015). Estrategias de gestión de personal en la hotelería del nordeste brasileño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 570-589. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180739769007>