

Modelo de gestión humana para empresas del sector hotelero de Sincelejo, Colombia

Human management model for companies in the hotel sector in Sincelejo, Colombia

Modelo de gestão humana para empresas do sector hoteleiro em Sincelejo, Colômbia



Recibido: 09/12/2023 • Aprobado: 10/02/2024 • Página inicial: 71 • Página final: 91
Doi: 10.53995/23463279.1509

Diana Esther Álvarez Contreras¹

Resumen: El desarrollo del capital humano en las empresas se manifiesta en la sostenibilidad y rentabilidad de las mismas, lo que redundará en una mayor competitividad y diferenciación en el mercado. El objetivo fue diseñar un modelo de gestión del talento humano, enmarcado en la competitividad, posicionamiento, sostenibilidad y proyección en la región. Para ello, se planteó una metodología mixta y descriptiva, con la participación de 25 hoteles, seleccionados mediante una muestra no probabilística y criterios de inclusión: voluntad manifiesta de participar en el estudio, constitución formal y actualización de registro Cámara Comercio año 2020. Los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron un cuestionario y entrevista semiestructurada. El cuestionario se conformó por 38 ítems en escala Likert de 5 puntos; ambos instrumentos fueron respondidos en línea. Como resultado,

se presenta un modelo de gestión del recurso humano para las empresas hoteleras de Sincelejo, conformado por dos componentes: el desarrollo hotelero, enfocado en la mejora de la infraestructura, servicios y posicionamiento, y el desarrollo del recurso humano, que abarca programas de capacitación y evaluación de desempeño. Los componentes se integran en los procesos de planeación estratégica y gestión del recurso humano. Se concluye que el modelo proporciona bases para una gestión adecuada del talento humano, elevando la productividad comercial, administrativa y calidad de servicio.

Palabras clave: Capital humano, Competitividad, Formación, Planeación estratégica, Sostenibilidad, Turismo.

Código JEL: J81, M12, M51, M53, M54

¹ Magíster en Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja. Docente Investigador Programa de Administración de Empresas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3902-7123> contacto: diana_alvarezcon@cun.edu.co - deac10@gmail.com, Colombia.

Abstract: The development of human capital in companies is manifested in their sustainability and profitability, which results in greater competitiveness and differentiation in the market. The objective was to design a human talent management model, framed in competitiveness, positioning, sustainability and projection in the region. For this purpose, a mixed and descriptive methodology was used, with the participation of 25 hotels, selected by means of a non-probabilistic sample and inclusion criteria: manifest willingness to participate in the study; formal constitution and updating of the Chamber of Commerce registry in the year 2020. The instruments used for data collection were a questionnaire and a semi-structured interview. The questionnaire consisted of 38 items on a 5-point Likert scale; both instruments were answered online. As a result, a human resource management model for hotel companies in Sincelejo is presented, consisting of two components: hotel development, focused on improving infrastructure, services and positioning, and human resource development, which includes training and performance evaluation programs. The components are integrated into the strategic planning and human resource management processes. It is concluded that the model provides the basis for an adequate management of human talent, increasing commercial and administrative productivity and service quality.

Key words: Human capital, Competitiveness, Training, Strategic planning, Sustainability, Tourism.

Resumo: O desenvolvimento do capital humano nas empresas manifesta-se na sua sustentabilidade e rentabilidade, o que se traduz numa maior competitividade e diferenciação no mercado. O objetivo foi desenhar um modelo de gestão do talento humano, enquadrado na competitividade, posicionamento, sustentabilidade e projeção na região. Para o efeito, foi utilizada uma metodologia mista e descritiva, com a participação de 25 hotéis, selecionados através de uma amostra não probabilística e critérios de inclusão: vontade manifesta de participar no estudo; constituição formal e atualização do registo da Câmara de Comércio em 2020. Os instrumentos utilizados para a obtenção de dados foram um questionário e uma entrevista semi-estruturada. O questionário era composto por 38 itens numa escala de Likert de 5 pontos; ambos os instrumentos foram respondidos online. Como resultado, é apresentado um modelo de gestão de recursos humanos para as empresas hoteleiras da Sincelejo, constituído por duas componentes: o desenvolvimento hoteleiro, centrado na melhoria das infra-estruturas, dos serviços e do posicionamento, e o desenvolvimento dos recursos humanos, que inclui programas de formação e de avaliação de desempenho. As componentes são integradas nos processos de planeamento estratégico e de gestão de recursos humanos. Conclui-se que o modelo fornece a base para uma gestão adequada do talento humano, aumentando a produtividade comercial e administrativa e a qualidade do serviço.

Palavras-chave: Capital humano, Competitividade, Formação, Planeamento estratégico, Sustentabilidade, Turismo.

Introducción

Las dinámicas en el entorno económico, social, ambiental, político y tecnológico han generado en las compañías un replanteamiento del direccionamiento y sostenibilidad de sus actividades, enfocándose en la adaptabilidad. En este contexto, la empresa, como ente social e integrado por personas, debe contar con procesos de gestión que orienten al talento humano a alcanzar las metas y estrategias organizacionales, permitiendo asumir cambios. Gestionar el talento humano implica contar con personas que promuevan el compromiso, la creatividad, la inventiva, solidaridad y colaboración, además de disponer de habilidades, destrezas y conocimientos, para un buen desempeño laboral, generando así productividad y competitividad en las organizaciones.

Una de las actividades con mayor dinamismo y proyección económica en la capital del departamento de Sucre y en municipios aledaños, especialmente los costeros, lo constituye el sector hotelero. El departamento de Sucre, por sus atractivos y diversidad en la oferta turística (turismo de playa, turismo religioso, turismo cultural y turismo ecológico), ha favorecido el incremento de turistas que, por ocio, negocios y otros motivos visitan la región. Esto, a su vez, genera una mayor demanda en los servicios del sector hotelero, beneficiando principalmente a aquellas empresas que prestan un mejor servicio. Sin embargo, el sector se caracteriza por la informalidad parcial o total en la actividad turística y hospedaje, además de la ausencia de procesos formales de gestión administrativa, humana, contable y tecnológica. Se encuentran viviendas o edificaciones adaptadas como hoteles para prestar el servicio, basadas en la informalidad legal, administrativa y contable, lo cual genera aún más debilidad en estas empresas en el municipio de Sincelejo.

Cabe mencionar que, en la capital del departamento de Sucre, se concentra el mayor flujo de turistas de la región sabana. No obstante, su infraestructura hotelera sigue siendo poco competitiva en materia administrativa, lo que implica un desarrollo organizacional insuficiente. Por lo tanto, contar con un talento humano fortalecido a través de ciertos procesos de gestión, asegura un cliente satisfecho y la inclusión de las empresas en una cultura de mejora continua.

En vista de lo expuesto, esta investigación tiene como objetivo crear un modelo de gestión de recursos humanos para los hoteles de la ciudad de Sincelejo-Sucre. Con este modelo se pretende direccionar procesos de gestión humana, enfocados en formalizar, estructurar y sostener de forma estratégica la generación de valor en el sector hotelero. A partir de la problemática planteada, surge el siguiente interrogante: ¿Cuál es el modelo de Gestión de Talento Humano (GTH) efectivo en términos de competitividad para el sector hotelero de la ciudad de Sincelejo?

Actualmente, las empresas en el municipio de Sincelejo, se caracterizan por la búsqueda de rentabilidad y competitividad en su sector, generando impactos económicos y sociales en el entorno. Desde esta perspectiva, la presente investigación proporcionará a la industria hotelera un diseño de gestión del talento humano (GTH) que permita generar ventajas competitivas basadas en las realidades de su entorno.

Marco Teórico

La gestión del talento humano [GTH] tiene como objetivo principal crear una administración integrada en las empresas que mejoren y mantengan buenas relaciones con los empleados. Asimismo, implica tomar decisiones acertadas con las personas adecuadas en los lugares adecuados, lo que conlleva a una mayor eficiencia y productividad, tanto para el trabajador como para la empresa. Según Vásquez (2013), el GTH es una “herramienta de gestión estratégica cuyo objetivo es maximizar la creatividad” (como se cita en Cardona et al., 2018, p. 10). En este sentido, como herramienta corresponde a un conjunto de acciones que buscan optimizar el desempeño de los empleados en términos de conocimientos, habilidades y resultados, en consonancia con las exigencias actuales de la industria.

Cabe destacar que, en la GTH, las personas son consideradas socios clave en los procesos organizacionales; se les reconoce como un activo importante que no solo aporta esfuerzos y actividades, sino también capacidades, inteligencia, habilidades, percepciones y conocimientos para alcanzar las metas empresariales. En otras palabras, esta herramienta busca extraer lo mejor de las personas con el fin de mejorar la productividad y desempeño, incidiendo positivamente en los resultados organizacionales. Por su parte, Chiavenato (2015), indica que la GTH es “contingente y situacional, puesto que depende de aspectos como: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos” (p. 5). Esta perspectiva enfatiza que la GTH no solo se centra en la persona, sino también en el entorno organizacional que la rodea, el cual ejerce una gran influencia en la gestión y el desempeño orientados al beneficio de la empresa.

En el actual entorno empresarial altamente competitivo, las personas se han convertido en el activo más valioso y el factor diferenciador clave. Como consecuencia, las empresas modernas muestran un creciente interés, no solo en el talento humano que administran, sino también en cómo lo administran. Este enfoque reconoce que cada colaborador aporta un valor único a la organización desde la individualidad, lo cual se traduce en mayor productividad y competitividad en los negocios, al tiempo que fomenta el crecimiento y desarrollo de los individuos en el ámbito laboral.

En este contexto, se ha consolidado la importancia de cómo una organización desarrolla la gestión de las personas. Para ello, se han implementado diversos modelos que aportan estrategias y métodos para que el talento humano se constituya en el mayor capital de las empresas. Según Chiavenato (2001 como se citó en Franco y Bedoya, 2018) estos modelos se definen como “el conjunto de políticas, conceptos y prácticas que aplican las distintas organizaciones en la gestión del personal” (p. 86).

El desarrollo e implementación de un modelo de gestión basado en el talento humano facilita la creación de estrategias para la renovación y adaptación del personal frente a los cambios constantes del entorno. Como señala Ibarra (2016), el modelo establece “las pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los recursos en una entidad empresarial, abordando la gestión de la calidad y la rentabilidad” (p. 9).

A continuación, se describen los modelos de gestión de talento humano que orientan la administración de personal y optimización del recurso humano:

Tabla 1
Modelos de Gestión del Talento Humano

Modelo	Características
Modelo de Beer y colaboradores (1989)	Plantea la gestión de las personas como un sistema (personas, la organización y su entorno); se fundamenta en las cuatro “C”, compromiso, competencia, congruencia y costos (Franco y Bedoya, 2018).
Modelo de Harper y Lynch (1992)	Depende de la cantidad y calidad de los recursos humanos que necesita la empresa, lo que comienza con un inventario de personal y una evaluación del potencial de cada empleado. Etapas del Modelo: análisis y descripción de posiciones; curvas profesionales; promoción; metas de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planos de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos (Harper y Lynch, 1992).
Modelo Puesto de Trabajo Carlos Bustillo (1994)	El puesto de trabajo es el centro para lograr la eficiencia y la motivación; en él las personas obtienen un mejor desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Etapas del modelo: “a) Reclutamiento y Selección; b) Perfiles de competencia; c) Inventario y Descripción de puestos; d) Sistema de Objetivos; e) Evaluación del Personal; f) Formación; g) Promoción; h) Remuneración” (Aduna et al., 2017, párr. 62).

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002),	Se constituye por subsistemas interdependientes, aplicando políticas para el logro de los objetivos: “a. Subsistema de alimentación: el reclutamiento y la selección. b. Subsistema de aplicación: Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal. c. Subsistema de mantenimiento: la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. d. Subsistema de desarrollo: Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal. e. Subsistema de control. Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH” (Chiavenato, 2007, p. 122).
Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2005),	La tecnología, elemento esencial para la práctica organizacional; a su vez, involucra cuatro sistemas: “a. Flujo de recursos humanos; b. Educación y desarrollo; c. Sistemas de trabajo; d. Compensación laboral” (Cuesta, 2011, p. 291).
Modelo de gestión de talento humano por competencias (2007) Alles	El modelo desarrolla el talento humano, en relación a las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, comprende tres aspectos fundamentales: Selección, desempeño y desarrollo (Alles, 2018).
Modelo cubano de Gestión Integrada del Capital Humano, propuesto por Morales Cartaya (2009)	El modelo surge de la investigación realizada por MTSS, entre los años 2003 al 2005, a un grupo de 3.000 empresas; así mismo, con la investigación se demostró la importancia en cada empresa de emplear su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) basados en sus necesidades y particularidades (Souto-Anido y García-Rondón, 2016, p. 19).

Nota. Elaboración propia.

Con base en la revisión teórica de los modelos expuestos, se analizan aquellos elementos comunes, estableciéndose la planeación estratégica en la gestión de talento humano (GTH) y los procesos de GTH como ejes fundamentales.

Planeación estratégica en la Gestión de Talento Humano

La planeación se entiende como conjunto de acciones que una organización describe en el desarrollo de sus actividades, ya sean estas ubicadas en el macro o el micro proceso. En este sentido, la planificación proporciona al negocio las bases necesarias para alcanzar las metas propuestas, en el corto, mediano o largo plazo. Como función administrativa, la planeación analiza la situación de la empresa, establece objetivos, políticas y formula estrategias para optimizar el desempeño de la empresa (Ahumada y Perusquia, 2016).

Es de anotar que la planeación requiere de acciones concretas para el logro de metas efectivas. Para ello, se recurre a la planeación estratégica, que proporciona la ruta más segura para la consecución de los objetivos organizacionales. Esta estrategia se alinea con cada uno de los procesos de la empresa, incluyendo la planeación estratégica de talento humano, “utilizada debido a la gran importancia de

gestionar adecuadamente el recurso humano para alinearlos hacia el cumplimiento de los objetivos planteados” (Ascencio Vargas et al., 2016, p. 118); asimismo, se desarrollan acciones necesarias para disponer de talento humano idóneo.

En consecuencia, la planeación estratégica en la GTH, como área transversal en la organización “afectada por variables tanto internas como externas” (Ascencio Vargas et al., 2016, p. 119), define la estructura y procesos que procuran el mejor desempeño del área. Esto se logra al crear desde la gerencia los parámetros para la adquisición, desarrollo, retención y seguimiento, que permitan tomar las mejores decisiones con respecto al recurso humano. En este sentido, “la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño” (Chiavenato, 2017, p. 27). Es importante señalar que la planeación estratégica en la GTH debe estar alineada e integrada a la planeación macro de la empresa.

El propósito principal de la planeación estratégica es formular estrategias para ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo, a través de planes tácticos y operacionales. Además, la planeación estratégica según Chiavenato (2017), debe ser “sistemática, con un enfoque hacia el futuro, crear valor, ser participativa, tener continuidad, ser implementada y ser monitoreada” (p. 38).

Así mismo, Chiavenato (2017), plantea los siguientes elementos, que constituyen la planeación estratégica: “misión organizacional, visión organizacional, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno, determinantes del éxito, definición de objetivos, formulación de estrategias, formalización del plan estratégico, auditoría del desempeño y resultados” (Revaluación estratégica, p. 38).

Por lo tanto, la planeación estratégica no solo consiste en generar estrategias; es necesario implementarlas y ejecutarlas conforme al interés organizacional. Así, su alineamiento con la GTH se manifiesta en asignar, evaluar y controlar al personal necesario para la empresa.

Procesos de Gestión de Talento Humano

Para que la organización funcione de manera óptima, la gestión de talento humano (GTH) debe responder eficazmente a las demandas y las tendencias del mercado laboral. Para lograr este objetivo, es fundamental apoyarse en procesos que contribuyan al mejor desempeño del área. Para Chiavenato (2009), la GTH comprende seis (6) procesos fundamentales:

- Procesos para integrar personas: conformado por el reclutamiento y selección de los candidatos. El reclutamiento, consiste en la divulgación y oferta de oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos; así mismo, la necesidad de captar nuevo talento humano, implica que la organización requiera de la creación de nuevos puestos, expansión de la empresa o las promociones internas, entre otras. Por otra parte, el proceso de reclutamiento incluye los siguientes pasos: identificar el puesto vacante, determinar las fuentes de reclutamiento, elegir los medios para acercar a los candidatos, determinar cuando el candidato solicita el puesto (Chiavenato, 2011, como se citó en García et al., 2016, p. 6). Por lo anterior, el proceso de reclutamiento facilita la captación de los candidatos idóneos para los cargos necesarios en la organización. En cuanto a la etapa de selección, comprende la escogencia de los mejores candidatos que tienen más posibilidades de ocupar un puesto en la organización. Es así como se debe elegir al candidato adecuado para el cargo adecuado (Chiavenato, 2015). El proceso se conforma de una serie de etapas: “evaluación del currículum, evaluación de candidatos, entrevistas, exámenes psicológicos y de salud, valoración general, elección del candidato idóneo” (Werther y Davs, 2008, como se citó en García et al., 2016, p. 7). En esta etapa el candidato o candidatos demuestran su potencial e idoneidad para ocupar el cargo.
- Procesos para organizar a las personas: consiste en identificar las tareas que los empleados realizarán para la empresa; espacio que permite la orientación y acompañamiento en el desempeño; El proceso incluye “diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 15).
- Proceso para recompensar a las personas: consiste en incentivar y satisfacer las necesidades individuales. Comprende los beneficios, estímulos, confianza y servicios sociales. En las empresas se encuentra personal especializado en realizar estas acciones como: trabajadores sociales, profesionales en programas de bienestar (Chiavenato, 2015, p. 8).
- Proceso para desarrollar a las personas: consiste en formar y acrecentar el desarrollo de los colaboradores en lo personal y profesional, en actividades como: “entrenamiento y desarrollo, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (Chiavenato, 2015, p. 8).
- Proceso para retener a las personas: utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, cultura organizacional, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (Chiavenato, 2015, p. 8).

- Proceso para auditar a las personas: consiste en el seguimiento y control de las actividades y verificar los resultados; incluye bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2009, p. 16).

Los procesos de GTH están estrechamente vinculados entre sí, de tal manera que el fallo en uno de ellos afecta inevitablemente los demás. Por consiguiente, una gestión adecuada e integral de estos procesos genera un mejor desempeño global del GTH. En el contexto de la industria hotelera, la importancia de GTH cobra especial relevancia debido a la interacción constante entre el cliente interno (personal) y externo (visitantes, turistas y residente locales), quienes demandan la mejor atención y experiencia en los servicios ofertados. Un personal adecuadamente seleccionado y gestionado fomenta la calidad de servicio deseada y percibida por el cliente.

Para lograr experiencias positivas de los clientes es fundamental: identificar los talentos y habilidades específicas del personal del hotel; proporcionar capacitación continua para optimizar el servicio, y reconocer a los miembros del personal con potencial de liderazgo para desarrollar el desempeño del equipo y mejorar gestión de las personas. Además, las empresas de la industria hotelera requieren un alto nivel de talento humano, debido a que sus actividades de servicio demandan una gran cantidad de personal para satisfacer las necesidades de sus clientes. Al respecto, Calle et al. (2018) afirman:

El éxito del sector hotelero se basa en mucho de la operatividad y eficiencia en el trabajo desarrollado por el departamento de gestión de talento humano, ya que los trabajadores son parte fundamental para la consecución de objetivos. Lo anterior permite generar una ventaja competitiva frente a su competencia. (p. 38)

La gestión efectiva del talento humano en el sector hotelero, se manifiesta en la aceptación, compromiso y lealtad de los colaboradores, de manera significativa en una ventaja competitiva y de diferenciación en el mercado.

Metodología

El estudio sigue un enfoque mixto y de tipo descriptivo. Según Hernández et al., 2014, las investigaciones mixtas, corresponden a un “conjunto de procesos de índole sistemáticos, empíricos y críticos, los cuales involucra la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (p. 534). A su vez, es descriptivo porque trata de presentar un estado, una

suma de situaciones dinámicas alrededor de los procesos de GTH (Reclutamiento, selección, capacitación, retención y seguimiento), en los hoteles de la ciudad de Sincelejo (Hernández et al., 2014, p. 92).

La población se conformó por setenta y cinco (75) hoteles legalmente constituidos en la ciudad de Sincelejo (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2020). Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de (25) hoteles, utilizando los siguientes criterios de inclusión: voluntad manifiesta de participar en el estudio, constitución formal y actualización de registro Cámara de Comercio vigente para 2020. Para la obtención de la información se utilizaron como técnica de recolección de datos la encuesta tipo cuestionario y la entrevista semiestructurada. El cuestionario se sometió a validación por tres pares expertos en el área de Talento Humano, quienes evaluaron los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. A su vez, se realizó una Prueba de fiabilidad al instrumento, utilizando el alfa de Cronbach a través del *software SPSS en su versión 27*. Se obtuvo un resultado de 0.967, lo que indica una alta confiabilidad (Tabla 2).

El cuestionario se constituyó por 38 ítems en escala Likert de 5 puntos, donde: (1. Nunca se cumple; 2. Raras Veces se cumple; 3. A veces se cumple; 4. Se cumple y 5. Siempre se cumple). A su vez, contempló 4 categorías principales y dimensiones, así: (Integración TH: Reclutamiento y selección; Desarrollo del TH: Capacitación; Retención TH: Promoción, Remuneración y Bienestar Social; Seguimiento del TH: Evaluación del desempeño). El Cuestionario fue dirigido al personal encargado de la función de gestionar el talento humano en los hoteles (Gerentes, administradores, Contadores, entre otros). Es de mencionar que los instrumentos fueron aplicados por medio de correos electrónicos y respondidos en línea, debido al confinamiento por la pandemia de Covid-19.

Tabla 2

Alfa de Cronbach del Instrumento de Gestión del Talento Humano en los Hoteles del Municipio de Sincelejo

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,967	38

Nota. Elaboración Propia.

Resultados

En la interpretación de los resultados se identifican cuatro grandes categorías y sus dimensiones: *Integración del Talento Humano* (Reclutamiento y Selección), *Desarrollo del Talento Humano*: (Capacitación), *Retención del Talento Humano* (Promoción, Remuneración y Bienestar Social) y *Seguimiento del Talento Humano* (Evaluación del Desempeño). Asimismo, los resultados se presentan mediante estadísticas descriptivas.

La Tabla 3 Expone la variable principal del estudio Gestión del Talento Humano. En este sentido, *el indicador reclutamiento, expresado en 8 ítems, señala una tendencia media (25 %) y (19 %), con reacciones de siempre se cumple y se cumple. Sin embargo, un 26 % de la muestra indicó que a veces se cumple y 15 % nunca se cumple. Este indicador refleja una práctica guiada por la experiencia de los administradores o propietarios de los negocios, evidenciado por un promedio de 3,25. Así mismo, el proceso es empírico y carece de estrategias que fomenten la innovación. Es importante indicar que algunos hoteles gestionan sus procesos de forma organizada.*

El indicador selección, correspondiente a los ítems 9-14, mostró una inclinación hacia siempre se cumple (46 %), seguida por se cumple (15,3 %) y a veces se cumple en 22,7 % con un promedio en 3,83. Este indicador refleja acciones que buscan mejorar y modernizar el proceso en las empresas hoteleras; no obstante, este esfuerzo es mínimo, especialmente en el uso de pruebas técnicas y psicológicas, orientándose principalmente a la selección de personal conocido o recomendado.

El indicador capacitación se expresó en los ítems 15-19; indica una tendencia positiva, con reacciones de siempre se cumple (42,4 %) y se cumple (46,4 %), alcanzando un promedio de (4,31 %). Esto evidencia la importancia del proceso en la empresa hotelera, esto es, la capacitación mejora la motivación, estimula un mejor desempeño y activa la participación de los colaboradores; cabe mencionar que las capacitaciones se centran en temas relacionados con servicio al cliente.

El indicador remuneración se indica en los ítems 20-24, las respuestas se distribuyeron entre a veces se cumple (35,2 %), siempre se cumple (33,6 %) y se cumple (28,8 %), con un promedio de 3,91 %. Sin duda, la remuneración es un aspecto clave para la retención del personal, ya que contribuye a la economía del colaborador. Si bien, las empresas hoteleras muestran que la compensación salarial no resulta atractiva para el Talento Humano, dado que los salarios corresponden al salario mínimo legal vigente (SMLV) y a veces se basan en políticas salariales

alineadas con el mercado laboral y las condiciones del colaborador. Por otro lado, se observa un grado variable de responsabilidad y compromiso por parte de los hoteles en el cumplimiento del pago de prestaciones sociales y seguridad social.

Indicador promoción, expresado en los ítems 25-27, mostró respuestas ubicadas en a veces se cumple (34,7 %), un 28 % se cumple y raras veces se cumple en un 17,3 % datos relevantes, promediando 3,03 % y reflejando una tendencia baja. La promoción en las empresas de hoteles es limitada; muchos negocios solo cuentan con dos o tres cargos disponibles para el personal.

El indicador Bienestar social, representado en los ítems 28-33, indica que el 40,7 %, respondió siempre se cumple, el 27,3 %, se cumple, el 18,7 %, a veces se cumple y el 10,7 % raras veces se cumple, con un promedio de 3,93 %, lo cual sugiere una tendencia presente. Esto refleja una preocupación por mantener condiciones adecuadas que aseguren la calidad laboral, manejo de conflictos y retención de personal. Es necesario crear espacios de confianza y medir el nivel de satisfacción para generar ambientes laborales saludables que aumenten el desempeño.

El Indicador evaluación de desempeño, expresado en los ítems 34-38, señala que el 37,6 %, respondió a veces se cumple, el 26,4 % se cumple y el 21,6 % siempre se cumple, con un promedio 3,46 %, lo que también sugiere una tendencia presente. Es evidente que, en muchos negocios, este proceso es realizado por el propietario o personal delegado según la experiencia; sin embargo, una gran proporción no lleva a cabo evaluaciones formales del desempeño, condición que limita la optimización de sus procesos.

Es relevante mencionar que cada indicador reportó una media general de 3,67, lo que evidencia la presencia de indicadores en los procesos de Gestión Humana en los hoteles de la ciudad de Sincelejo, entre ellos: Selección, capacitación, remuneración y bienestar social. Estos procesos son fundamentales para valorar adecuadamente al talento humano y fortalecer áreas donde faltan acciones efectivas.

Tabla 3
Gestión del Talento Humano

Indicadores	Ítems	SSC (5)		SC (4)		Av. C (3)		RVC (2)		NC (1)		Total		Pro-medio
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr			
Reclutamiento	1-8	50	25,0	39	19,5	52	26,0	29	14,5	30	15,0	200	100	3,25
Selección	9-14	69	46,0	23	15,3	34	22,7	11	7,3	13	8,7	150	100	3,83

Alternativas	SSC (5)	SC (4)	Av. C (3)	RVC (2)	NC (1)	Total	Pro-medio
Capacitación	15-19	53 42,4 58 46,4	14 11,2	0 0,0	0 0,0	125 100	4,31
Remuneración	20-24	42 33,6 36 28,8	44 35,2	0 0,0	3 2,4	125 100	3,91
Promoción	25-27	6 8,0 21 28,0	26 34,7	13 17,3	9 12,0	75 100	3,03
Bienestar social	28-33	61 40,7 41 27,3	28 18,7	16 10,7	4 2,7	150 100	3,93
Evaluación del Desempeño	34-38	27 21,6 33 26,4	47 37,6	7 5,6	11 8,8	125 100	3,46
Media	44	31,04 36 27,39	35 26,71	11 7,91	10 7,09	136 100	3,67

Baremos de Interpretación de la Media

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio Total de Dimensión
Ausente	1,00.....1,79	Nunca se cumple	
Poco Presente	1,80.....2,59	Raras veces se cumple	3,67
Medianamente Presente	2,60.....3,39	A veces se Cumple	
Presente	3,40.....4,19	Se cumple	
Muy Presente	4,20.....5,0	Siempre se cumple	Categoría “Presente”

Nota. Elaboración Propia.

Diagnóstico sector Hotelero

El sector hotelero de la ciudad de Sincelejo se describe por ser un sector de Mipymes tipo familiar, muchos de los cuales han sido resultado de emprendimientos espontáneos por parte de nativos o particulares, quienes con un nivel básico de formación académica entran al mercado, donde aprenden el oficio de manera informal y cuya gestión en los procesos se ve influenciada. El municipio de Sincelejo cuenta con setenta y cinco (75), hoteles registrados en la Cámara de Comercio, de los cuales doce (12) funcionan como sociedad y sesenta y tres (63) como personas naturales; así mismo, la actividad básica prestada es el

hospedaje; sin embargo, algunos prestan servicio de restaurantes, organización de convenciones, eventos sociales y comerciales, y otros servicios (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2020).

Siete (7) hoteles han sido identificados como hoteles “VIP” de la ciudad, ya que cumplen con los estándares de infraestructura y servicio necesarios para albergar a destacadas figuras nacionales e internacionales, así como grandes eventos. Estos hoteles promocionan sus eventos y actividades a través de sus sitios web y canales de redes sociales. Además, la infraestructura de estos establecimientos debe cumplir con la norma técnica sectorial NTSH-006, que clasifica a los hoteles según los servicios que ofrecen.

En relación con los procesos internos, los hoteles se dividen en tres grandes áreas de gestión: gestión, administración-finanzas y servicios. Algunos hoteles, no obstante, solo se dividen en gestión y servicios. Como se mencionó anteriormente, el área de GTH es administrada y supervisada por los administradores, el contador o la persona que tenga la responsabilidad y está a cargo de los asuntos relacionados con los empleados, quienes son considerados administradores del área. El número de trabajadores oscila entre 3 y 15 personas en empleos directos, con muy pocos en trabajos ocasionales. Es importante señalar que el personal está compuesto en su mayoría por familiares que ocupan puestos de decisión.

Por otro lado, el modelo de gestión de talento humano es informal y no claramente definido en las empresas del sector hotelero. En cuanto al Proceso de integración (Reclutamiento y Selección), este es débil al no incorporar procesos modernos, especialmente aquellos que involucran el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y técnicas de actualización de incorporación. Cabe mencionar que, en algunos hoteles, la descripción de cargos existe de manera informal. En lo que respecta al Desarrollo del talento humano, se evidencia la capacitación que reciben los colaboradores para su desarrollo intelectual, principalmente a través de talleres de servicio al cliente, considerados como un aspecto clave de crecimiento de la empresa. En cuanto a la Retención del personal, la remuneración se destaca como un elemento principal; los hoteles cumplen oportunamente con sus obligaciones salariales. El bienestar social se manifiesta en actividades como la integración del personal en fechas especiales (día del padre, la madre, la familia, amor y amistad y navidad). El ambiente de trabajo se fomenta a través de la confianza y la amistad, que se han construido con el tiempo. Pero las oportunidades de promoción o ascensos son casi nulas; los cargos que representan una oportunidad de crecimiento para los colaboradores suelen ser ocupados por familiares de los dueños. Finalmente, el seguimiento del talento humano requiere

de habilidades y conocimientos para medir el desempeño de los empleados e implementar estrategias que propicien procesos efectivos de gestión humana. Es relevante señalar que no cuentan con personal experto en esta área.

Modelo de gestión de talento humano en el sector Hotelero

El modelo que se propone, se fundamenta en los modelos expuestos en la investigación, así como la realidad existente en los hoteles de la ciudad de Sincelejo. El modelo de MGTHH (Modelo de Gestión Talento Humano Hoteles), se integra por dos componentes: Planeación estratégica de GTH y Procesos de GTH (Figura 1).

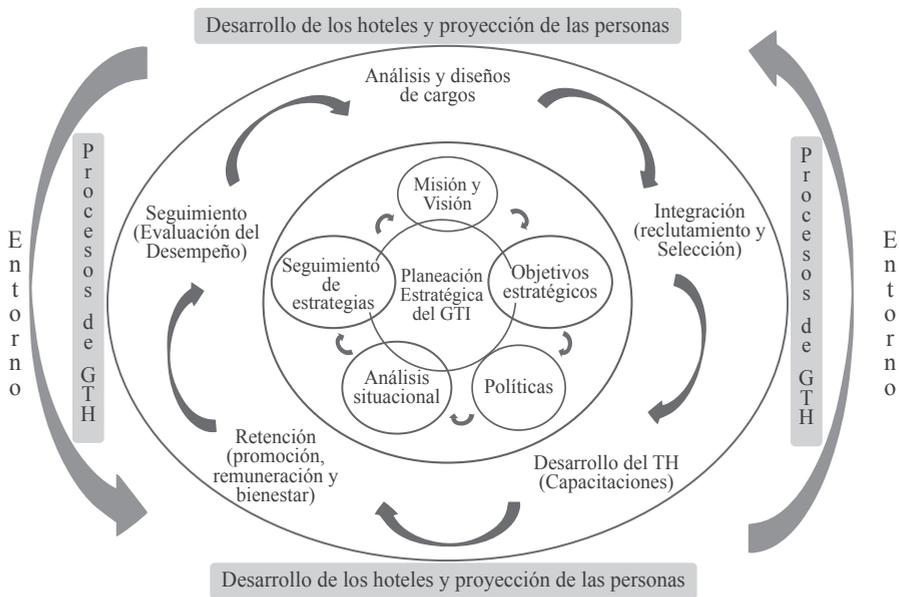


Figura 1. Modelo de Gestión de Talento Humano - Hoteles de Sincelejo.

Fuente: Elaboración Propia.

1. Planeación Estratégica de GTH

- a. En el proceso los hoteles requieren implementar acciones que consoliden un direccionamiento e innovación en el proceso de GTH, sobre todo, si se busca considerar a los colaboradores como fuente de ventaja competitiva. En este sentido, se requiere planear estrategias para la sostenibilidad y competencia, en un sector que continuamente se ve afectado por las condiciones del contexto. Los hoteles deben definir los siguientes aspectos estratégicos:
- b. Misión y Visión de GTH
- c. Objetivos estratégicos de GTH
- d. Políticas de GTH
- e. Análisis Situacional GTH (Matriz Dofa)

Metodología de seguimiento de las acciones estratégicas (Cuadro de mando integral -Balanced scorecard).

2. Procesos de Gestión de Talento Humano

Las siguientes actividades están relacionadas con el proceso de Gestión de Talento Humano (GTH) que los hoteles de la ciudad de Sincelejo deben adoptar:

1. Análisis y Diseños de los cargos

- a. Es fundamental definir los roles, los cuales son resultado de un análisis de las necesidades de la organización y del entorno. Con base en lo anterior, se propone establecer los siguientes elementos:
- b. Descripción del puesto, involucrar en forma detallada las tareas, responsabilidades y deberes.

Especificaciones del puesto, establecer las condiciones que debe cumplir el candidato para ocupar el puesto; los conocimientos, habilidades y capacidades.

2. Integración del Talento Humano (Reclutamiento y Selección).

- a. Reclutamiento
- b. Interno: Optar por divulgar la convocatoria en las carteleras o página web de la empresa y realizar el concurso interno.

Externo: hacerlo por medios que signifiquen una baja inversión o bajo costo.

Como: anuncios en universidades locales, en redes sociales, pagina web o bolsas de empleo, Agencia pública de empleo – Sena o lo Unidad del servicio público de empleo (servicio de empleo) en la caja de compensación familiar de la ciudad.

b. Selección.

- a. Este proceso se fortalece mediante medidas que mejoran el reclutamiento, incluyendo la preselección de candidatos de acuerdo con las necesidades del hotel. Es importante contar con personal idóneo que conozca los procesos básicos de selección de personal, para ello se requiere:
- b. Establecer convenios con universidades locales, en el que sus estudiantes en prácticas de los programas de psicología o especialización en talento humano puedan participar.
- c. Entrevista Personal (Estructuradas o semi estructuradas).

Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas.

Este proceso requiere de la objetividad y compromiso de los administradores o propietarios de los hoteles, de ello depende la escogencia de la persona idónea para el puesto.

3. Desarrollo del talento humano (capacitaciones)

Desarrollar programas de capacitación que formalicen el crecimiento del personal, enfocándose en sus competencias y habilidades; es esencial según los diferentes puestos de trabajo y las necesidades del negocio. Este proceso es necesario para los colaboradores de los hoteles de la ciudad, puesto que contribuye a una mayor motivación y a un mejor desempeño de sus actividades. Para este componente se pueden establecer convenios con universidades, Sena y Caja de Compensación Familiar de Sucre (Comfasucre), con el fin de desarrollar planes de capacitación y entrenamiento.

4. Retención (Promoción, remuneración y bienestar social)

- a. Para el proceso de retención de personal y buscando su sostenibilidad, las empresas requieren:
- b. Remuneración: establecer una compensación acorde a las responsabilidades del cargo, que se ajuste a las expectativas del mercado laboral de la ciudad de Sincelejo y sea equitativa dentro de la organización. Además, es necesario instaurar políticas claras de remuneración e incentivos.

- c. Promoción: involucrar al personal y establecer planes de carrera basados en necesidades futuras, que orienten la evolución del personal, tanto en lo individual y profesional. Cabe señalar que el componente promoción se dificulta en algunos hoteles de la ciudad, puesto que el número de cargos es limitado.

Bienestar social: se considera necesario, además de las integraciones en fechas especiales, fomentar la participación de los colaboradores en actividades deportivas y que involucren al grupo familiar. Asimismo, es relevante implementar un plan que incluya estas actividades.

5. Seguimiento del talento humano (evaluación de desempeño)

El seguimiento del talento humano es un requisito fundamental para identificar los puntos fuertes y débiles de los colaboradores y generar acciones adecuadas en cada caso. En este sentido, es importante diseñar y estructurar la evaluación de desempeño del colaborador utilizando indicadores de gestión y listas de comprobación, puesto que son técnicas sencillas, rentables y fiables.

Conclusiones

La estructura administrativa de la empresa hotelera aún presenta deficiencias en la gestión del talento humano, lo que impide el desarrollo de una cultura competitiva. Además, muestra una mentalidad excesivamente local, sin reconocer el potencial organizativo que las demandas turísticas puedan ofrecer. Los esfuerzos actuales se centran en mantener una hegemonía familiar y en asegurar la sostenibilidad de los servicios, relegando la gestión a un segundo plano. Esta situación se traduce en un bajo índice de valor, remuneración y crecimiento, así como en la informalidad de sus procesos.

La propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano (GTH) para las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo, busca redefinir la administración y gestión de las personas. Este modelo tiene el potencial de elevar la productividad comercial y administrativa, así como la calidad de servicio. También, establece un marco organizado para cada una de las etapas involucradas en esta dinámica. Se alinea con las características y necesidades del sector, contribuyendo al desarrollo competitivo del turismo en la ciudad.

Finalmente, este modelo facilita un fortalecimiento gerencial y administrativo dentro de la empresa hotelera, siendo crucial para atraer nuevos talentos y mejorar el desempeño de los colaboradores. Esto propicia la generación de propuestas competitivas tanto a nivel local y nacional.

Referencias

- Aduna, A., García, E. y Chávez, E. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. En: *Boletín Científico Tepexic*, 4(8). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/index.html>
- Ahumada, E. y Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 61(1), 127-158. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Alles, M. (2018). *Desempeño por competencias. (3 a. ed.)*. Ed. Granica.
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122. <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/RFunlam/article/download/1899/1513>
- Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general*. Madrid: Texto y casos, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Calle, M., Lazo, A. y Granados, M. (2018). *Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel*. Universidad Técnica de Machala. UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12486/3/GestionDelSectorAlojamientoHotel.pdf>
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2020). *Bases de Datos Hoteles de la ciudad de Sincelejo*. Sincelejo- Sucre.
- Cardona, D., Álzate, J. y Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Rev.investig.desarro.innov*, 9(1), 9-18. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/8501/7221
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(2), 287-297. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022757008>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill / Interamericana. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (3a Ed.). McGraw Hill / Interamericana. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión de Talento Humano*. McGraw Hill / Interamericana de México. <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-de-valparaiso/fisiologia/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato/2530157>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. (3a ed.). McGraw Hill.
- Franco, J. y Bedoya, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en las organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/761/721>
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V., y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Harper, S., y Lynch, J. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Gaceta de los Negocios.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). McGraw Hill.
- Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Repositorio Pucesa. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Morales, A. (2009). *Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora política.
- Norma Técnica NTSH Sectorial Colombiana 006. (2009). *Clasificación de los establecimientos de alojamientos y Hospedaje. Categorización por estrellas de Hoteles. Requisitos*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-alojamiento-y-hospedaje-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-006-i-actu/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-006-i.pdf.aspx>

Souto Anido, L., y García Rondón, I. (2016). Modelo de Gestión de los Recursos Humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos (Human Resource Management Model based on Fuzzy Subsets Theory). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2), 14-34. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/2272>

