

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE SINCELEJO, SUCRE.

HUMAN TALENT MANAGEMENT PRACTICES
IN THE HOTEL COMPANIES OF SINCELEJO, SUCRE

DOI: www.doi.org/10.54198/innova09.02

 Diana Esther Álvarez Contreras¹

Cómo citar este artículo: Álvarez Contreras, D. E., prácticas de gestión de talento humano en las empresas hoteleras de Sincelejo, Sucre. Revista Innova ITFIP, 9 (1), 12-27



Recibido: julio de 2021. **Aprobado:** diciembre de 2021

Resumen

Las prácticas corresponden a acciones que las organizaciones emplean para desarrollar sus procesos en la gestión del talento humano. Para las organizaciones, las prácticas corresponden a factores estratégicos claves, que permiten una relación positiva entre la empresa y sus trabajadores, y conseguir los objetivos organizacionales, sobre todo en aquellas empresas donde la demanda de servicios es muy exigente y amerita de capital humano idóneo para suplir las necesidades de sus servicios. Por todo lo anterior, se llevó a cabo el estudio de las *Prácticas De Gestión de Talento Humano en las Empresas Hoteleras de Sincelejo, Sucre*. El objetivo principal fue Describir las prácticas de GTH en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo (Sucre). Para ello, se tomaron los aportes teóricos de Montoya, Rivera y Vela (2014); Chiavenato (2009); Calle, Lazos y Granados (2018); Méndez (2017), entre otros. De enfoque Mixto y diseño no experimental transversal descriptivo, se realizó una encuesta tipo cuestionario y entrevista semi estructurada a 25 hoteles de la ciudad. El Cuestionario consta de 38 afirmaciones, dirigida a los gerentes, administradores o personal encargado de los hoteles. Como resultados más relevantes se encontró que las empresas hoteleras de la ciudad de Sincelejo los procesos de Integración, Desarrollo,

¹ Diana Esther Álvarez Contreras Magister en Administración de Empresas, Grupo Gidecer, correo: diana_alvarezcon@cun.edu.co, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, Orcid; <https://orcid.org/0000-0003-3902-7123>

Retención y Seguimiento del Talento Humano, se evidencian estos procesos en acciones mínimas en algunos hoteles, ya que, son asumidos por personal de una forma empírica e intuitiva. Se

concluye que, la empresa hotelera, no dispone de esfuerzos direccionados hacia una GTH que viabilice una cultura competitiva, se piensa muy local y no se atienden las potencialidades organizacionales de los ejes turísticos.

Palabras clave: estrategias, hoteles, prácticas, procesos, talento humano

Abstract

The practices correspond to actions that organizations use to develop their processes in the management of human talent. For organizations, practices correspond to key strategic factors, which allow a positive relationship between the company and its workers, and achieve organizational objectives, especially in those companies where the demand for services is very demanding and deserves the ideal human capital to supply the needs of your services. For all the above, the study of Human Talent Management Practices in the Hotel Companies of Sincelejo, Sucre, was carried out. The main objective was to describe GTH practices in companies in the hotel sector in the city of Sincelejo (Sucre). For this, the theoretical contributions of Montoya, Rivera and Vela (2014) were taken; Chiavenato (2009); Calle, Lazos and Granados (2018); Méndez (2017), among others. With a Mixed approach and descriptive transversal non-experimental design, a questionnaire-type survey and semi-structured interview were carried out in 25 hotels in the city. The Questionnaire consists of 38 statements, addressed to managers, administrators or personnel in charge of the hotels. As more relevant results, it was found that the hotel companies of the city of Sincelejo the processes of Integration, Development, Retention and Monitoring of Human Talent, these processes are evidenced in minimal actions in some hotels, since they are assumed by staff in a way empirical and intuitive. It is concluded that, the hotel company, does not have efforts directed towards a GTH that makes a competitive culture viable, it thinks very local and the organizational potentialities of the tourist axes are not addressed.

Keywords: strategies, hotels, practices, processes, human talent

Introducción

Hoy en día es necesario contar con procesos de (GTH), de ahora en adelante: gestión de talento humano, los cuales deben ser actualizados y de vanguardia. Actividades que se adecúen a las exigencias del entorno empresarial, que cada vez es más exigente, puesto que, variables políticas,

sociales, económicas, tecnológicas, ambientales, afectan su dinámica operacional. En ese sentido, la adaptabilidad juega un papel importante en la evolución y sostenibilidad de los negocios, al contar con personas idóneas en los puestos correctos. La investigación presenta una descripción de las prácticas de gestión de talento humano de las empresas hoteleras de la ciudad de Sincelejo, en el cual se destaca los procesos de gestionar el reclutamiento personas, es decir, de selección de personal, para la capacitación y apreciación de la ocupación en el desempeño de labor.

De ahí que, el presente trabajo de investigación se estructura a partir de la formulación problemática y objetivo del estudio; así mismo, se exponen fundamentos teóricos; luego, se expone resultados producto de la aplicación del instrumento central y finalmente, y concluye, destacando recomendaciones de la investigación.

Es de mencionar que el presente trabajo se deriva de la investigación: “Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo” Corporación Unificada nacional de Educación Superior CUN.

Objetivos

- Objetivo General

Describir las prácticas de gestión del talento humano en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo (Sucre).

- Objetivos Específicos

Describir los procesos de gestión de talento humano que actualmente registran las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo.

Establecer las prácticas de gestión de talento humano que limitan la generación de valor de la empresa hotelera.

Elaborar una propuesta de fortalecimiento en las prácticas de GTH a partir de las necesidades de las empresas hoteleras de la ciudad de Sincelejo

Marco teórico

La gestión de talento humano (GTH), es una actividad que fomenta de buenas maneras la relación y cooperación de las directivas con sus colaboradores; así mismo, como actividad implica tomar las decisiones acertadas con el personal adecuado en el puesto idóneo, generando para las empresas

eficiencia y productividad. Ruperti et al., (2016), define la GTH “como el lugar importante y con mayor responsabilidad en todo tipo de empresas, ya sea de servicios estatales o privados. Las bases empresariales adoptadas tienen que considerarse para llegar a los objetivos y metas establecidos” (p. 14). En este sentido, como herramienta corresponde a las acciones que buscan el máximo desempeño de los empleados, en cuanto a su conocimiento, capacidades, habilidades y la obtención de resultados, conforme a la competitividad del entorno actual.

Es de mencionar que, el talento humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de las empresas para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la organización. Además, las empresas consideran a las personas como el activo más importante y la ventaja competitiva en el contexto empresarial actual.

Por otra parte, las organizaciones para su normal ejercicio operacional, deben contar con un área de GTH, presta a las tendencias y exigencias del mercado laboral, para ello debe apoyarse como área en procesos que orienten el mejor desempeño de la gestión. Para Chiavenato (2009), la gestión de talento humano comprende en seis (6) procesos fundamentales: Procesos para integrar personas, Procesos para organizar a las personas, Proceso para recompensar a las personas, Proceso para desarrollar a las personas, Proceso para retener a las personas, Proceso para auditar a las personas. Los procesos, en conjunto se alinean de tal forma, que, si alguno se fractura, los otros se afectan, por lo tanto, la gestión adecuada, provocara en un mejor desempeño del área de GTH.

Ahora bien, las prácticas corresponden a las acciones que las organizaciones emplean para desarrollar sus procesos para la gestión de talento humano. Para las organizaciones, la practicas que se adelantan en ellas, deben corresponder a factores estratégicos claves, que permitan una relación positiva entre la empresa y sus trabajadores, para así, conseguir los objetivos organizacionales. Al respecto, Restrepo y Arias (2015), proponen:

La importancia de las labores de recursos humanos, se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones (p. 24).

En ese sentido, las prácticas de GTH abarcan a todo el personal de la organización, con el objetivo de crear sentido de pertenencia y responsabilidad, en cada uno de los procesos. Es importante resaltar, la relación de las prácticas con la estrategia de la GTH, puesto que, involucra al talento humano en el desarrollo de sus actividades en el área y su alineación con la empresa.

A continuación, se relacionan las prácticas que comúnmente se llevan en el área de GTH, esto conforme a resultados de investigación en empresas de servicios, comercial y hotelería

- La investigación adelantada por Salazar (2017), estableció que el entorno colombiano las mejores prácticas de GTH son: Conciliación trabajo-familia para fortalecer el aspecto de la estabilidad y la seguridad, la estrategia de compensación y beneficios con el fin de crear satisfacción personal por lo económico y retribución flexible para el crecimiento profesional y personal (p.42). Prácticas que según la investigadora propone una mejor estabilidad para el trabajador y de esta forma retribuir a la organización una ventaja competitiva.
- las Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia) de Cubillos, Montealegre y Delgado (2020), los autores destacan que, los microempresarios llevan una gestión empírica, informal y, en la mayoría de las unidades de negocio es realizada por el propietario o el dirigente (empleados (no propietarios) y dirigentes-empresarios, sin formación en el área de Gestión Humana. En cuanto a las practicas del área se describe la vinculación de personal (recomendación o referenciación), la selección (entrevista informal), la capacitación no reviste importancia, ausencia de contratos de trabajo escritos, la evaluación del desempeño no reviste la formalidad, la permanencia de los colaboradores se asocia con el clima organizacional, el plan de carrera es inexistente, así como las posibilidades de ascenso y las perspectivas de crecimiento. Los investigadores indican la importancia de cualificar talentos en Gestión Humana que contribuyan apoyar la ausencia de prácticas de GTH en los hoteles de la ciudad de Ibagué.
- Las prácticas de Gestión Humana en empresas del sector servicios: Hoteles, Bares y Restaurantes de la ciudad de Tunja, Rodríguez, Granados y Velandia (2015), plantean que las prácticas en las unidades de negocios se llevan de una manera empírica e intuitiva; el empresario es quien lleva los procesos del área y el recurso humano no es gestionado como fuente de ventaja competitiva. Las prácticas que se evidencian son: reclutamiento de personal se hace por recomendación de colaboradores, selección de personal es la entrevista guiada por la intuición y juicio del empresario es informal. La evaluación del desempeño se hace de manera informal, enfocada en el servicio al cliente y plan de carrera, por el tamaño de las empresas es inexistente.

- Prácticas de recursos humanos e innovación en las Pymes de alojamiento turístico en Machala, Ecuador. López, Urquiola y Capa (2018), destacan que, las prácticas de selección de personal, formación y desarrollo, recompensas, evaluación del desempeño e innovación en las Pymes es insuficiente, generando vulnerabilidad a las empresas, aun mas, en los desafíos que impone el sector turístico, limitando el poder alcanzar e incrementar sostenidamente su competitividad a largo plazo.

Las prácticas de gestión del talento humano, propicia los espacios para que las empresas puedan tener ventaja competitiva en un subsectores vulnerables y tan competitivos como el sector turismo, donde la demanda de servicios es exigente y amerita de capital intelectual idóneo para suplir las necesidades de estos servicios; al respeto, estas unidades de negocios deben apegarse por desarrollar y conocer el área como proceso fundamental para crecer y sostenerse en el mercado.

Por otro lado, las tendencias actuales permiten destacar la integración del sistema GTH, en actividades que desarrollen en las personas con un desempeño eficiente y eficaz y fortalezca el logro de los objetivos estratégicos organizacionales. “el capital humano es vital para el logro de las metas a largo plazo fijadas por las empresas” (Montoya, Rivera y Vela, 2014, p. 19); De acuerdo, a las tendencias y prácticas que las organizaciones deben aventurarse para captar, desarrollar y retener al talento humano idóneo, Londoño (2017), menciona 6 tendencias que invitan a las mejores prácticas en GTH:

- “*Del desarrollo grupal al desarrollo individual*, se enfoca en la capacidad individual y en la mejora de sus habilidades y destrezas por medio de la educación, con la incorporación de entrenamientos virtuales en las organizaciones y el coaching y mentoría enfocado desde el aprendizaje personal.”
- “*Equipos internos y externos*, la terea de las organizaciones, no consistirá en reclutar y retener el mejor talento, sino seducir el talento apropiado para que participe en las actividades de la organización y agregue valor.”
- “*We Work y el talento itinerante*, la adaptación de espacios de trabajo flexibles, que permitan el fortalecimiento y bienestar de los talentos, los equipos de trabajo que optimizan la movilización y obligan el trabajo virtual. El talento debe estar ubicado donde más produzca no donde pueda ser “vigilado”.
- “*Desde una cultura individual hacia una colectiva*, tendencia que procura en las organizaciones a la construcción de espacios donde brille el equipo, el proyecto, el resultado final colectivo, se compense este valor y se facilite los procesos.”
- “*Cultura de aprendizaje*, referencia a las organizaciones inteligentes por medio de la formación, las que a pesar de que se equivocan corrigen de manera rápida y se encuentran en constante cambio.”
- “*El empleado como cliente*, el reconocimiento se enfoca hacia la satisfacción del cliente interno, que hable bien de la organización y se sienta bien dentro de ella. La relación de la empresa con los millennials, su propósito, sus valores y su modelo de crecimiento son factores claves para atraer y captar nuevos talentos.” (pág. 6- 11).

Las prácticas en las organizaciones se consideran punto de información necesaria para estar a la vanguardia de las exigencias de los mercados laborales y poder contar con el personal idóneo, en el menor tiempo.

Ahora bien, la gestión de talento humano en el sector hotelero, resulta de importancia por la interacción que de manera continua existe entre el cliente interno y externo, el cual está conformado por los turistas o visitantes, que esperan la mejor atención en los servicios prestados. Desde esta perspectiva, un hotel provisto del talento humano adecuado, redundara en la calidad del servicio esperado y el percibido por el cliente. En ese sentido, para el logro de experiencias positivas por el cliente, se consideran necesarios, identificar los talentos o habilidades que tiene el personal que forman parte del hotel, a la vez deben estar acompañada de capacitaciones constantes para optimizar el servicio e identificar quién de todos en el personal tiene el liderazgo para desarrollar las habilidades y capacidades del personal y ejecutar una mejor gestión en los talentos. Al mismo tiempo, las empresas hoteleras, se consideran una industria que demanda alto número de talento humano, puesto que, sus actividades de servicio, requiere de muchas personas para complacer las necesidades de los clientes. Así mismo, Calle, Lazo y Granados (2018), plantean:

“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. Esto puede generar a la larga ventaja competitiva frente a sus adversarios hoteleros.” (p.38).

La buena gestión o administración del talento humano en los hoteles, repercutirá en la aceptación, compromiso y fidelidad de las personas a cargo, derivando una ventaja competitividad y diferencial en el mercado. Más aún, “si propicia ambientes de trabajo favorables, mejora las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros del personal en los hoteles, mantiene programas de beneficios y establece mejoras en el servicio hotelero dando seguimiento al desempeño laboral ejercidos por los empleados de los hoteles” (Calle, Lazo y Granados, 2018, p. 38).

Sumado a lo anterior, la competitividad, es entendida como la capacidad que tienen las empresas para obtener rentabilidad en el mercado en comparación a sus competidores (Koontz y O'Donnell, 2013), así mismo, Enright et al (1994), indica que, la competitividad, es la capacidad que tienen las empresa, sector, nación y ámbito supranacional para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (citado por Labarca, 2007, p. 160), esta definiciones permiten establecer que el éxito y sostenibilidad de las empresas o países depende exclusivamente de la capacidad de aprovechar su ventaja competitiva y su producción, sin contar con protecciones o subsidios.

Materiales y Métodos

El trabajo de investigación sobre prácticas de gestión de talento humano en las empresas hoteleras de Sincelejo, Sucre; se enmarca en un enfoque mixto, con cualidades de carácter cualitativo y cuantitativo. La investigación de enfoque mixto, la definen Hernández- Sampieri y Mendoza, 2008, como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

Este tipo de investigación se adapta al contexto de la investigación al objetivo y respondiendo al problema planteado.

La investigación se basa en un diseño no experimental, el cual se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se fundamenta en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por lo tanto, no se manipularon los elementos de la muestra, la investigación requirió de datos espontáneos arrojados desde las prácticas de gestión de talento humano en las empresas hoteleras de Sincelejo.

Población y muestra

Con base en lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen “la población como el agregado de casos que concuerdan con algunas de sus descripciones y suele estar conformada por personas, organizaciones, eventos o situaciones entre otros que constituyen el foco de la investigación” (p. 235), la población objeto del estudio está constituida por Setenta y cinco (75) hoteles legalmente constituidos en la ciudad de Sincelejo con capacidad de atención (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2020). Estos no se encuentran clasificados por estrellas y prestan servicios que van desde el alojamiento básico, hasta la oferta de alimentación, bar, piscina, gimnasio y transporte. Así mismo, servicio de organización y realización de eventos sociales y empresariales.

Toda vez que la población de hoteles corresponde a un universo finito y además, la resistencia a participar en el estudio es relativamente grande, se optó por una muestra no probabilística. Por lo tanto, se formularon los siguientes criterios de inclusión:

- Voluntad manifiesta de participar en el estudio.
- Constitución formal

- Actualización de Registro cámara comercio 2020

Conforme a los criterios anteriores, se seleccionó una muestra de (25) hoteles. Los cuales anotaron manejo de información a discreción, por los datos que se recopilaban.

Instrumento de Recolección de Datos:

La presente investigación, utilizará como técnica de recolección de datos la observación directa bajo una encuesta tipo cuestionario y entrevista semi estructurada, el cual, según Muñoz (2011), consiste en la forma de recopilar datos mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, estructurado por preguntas y respuestas requeridas para el efectivo análisis de la información. En este sentido, para el estudio se aplicó un cuestionario definido por Hernández et al (2014), como el grupo de preguntas relacionadas a unas o más variables a medir, las cuales se clasifican en abiertas y cerradas. El Cuestionario de caracterización, constó de 38 afirmaciones o ítems con una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca se cumple, 2 raras veces se cumple, 3 a veces se cumple, 4 se cumple y 5 siempre se cumple. Dirigida a los gerentes, administradores o personal encargado de los hoteles de la ciudad de Sincelejo. En este sentido, el instrumento se compone de 4 categorías de análisis así: Integración TH, Desarrollo del TH, Retención TH y Seguimiento del TH.

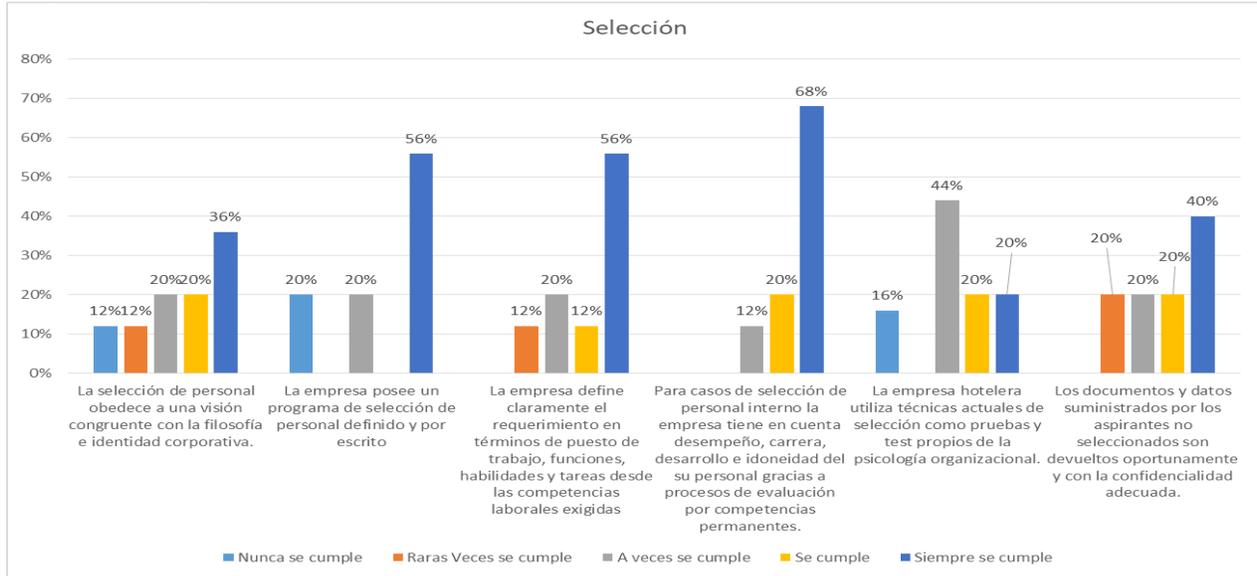
Procedimiento

Fase 1: dialogo con las directivas y presentación del instrumento diseñado, al tiempo se explican los alcances de la investigación y que se pretende con la misma. Para ello se solicitó reunión con los gerentes o administradores de los hoteles; *Fase 2:* se aplica el instrumento, realizando sesiones individualizadas con directivas para recolectar los datos requeridos por las categorías de estudio. Para ello, se habilitó un espacio en la empresa, por espacio de 15 minutos para la aplicación; *Fase 3:* tabulación y análisis de la información recurriendo a herramientas como Excel. Luego se destacan las figuras en barras para mostrar las frecuencias de cada subcategoría y su interpretación.

Resultados

Para la interpretación de resultados se tuvieron en cuenta las 4 categorías principales expresadas en el propósito de la investigación, en las preguntas problemas y luego operacionalizadas en el instrumento. Por lo tanto, a continuación, se expresan los resultados a través de figuras de frecuencia porcentual: Integración TH, Desarrollo del TH, Retención TH y Seguimiento del TH.

Figura 1. Integración Talento Humano

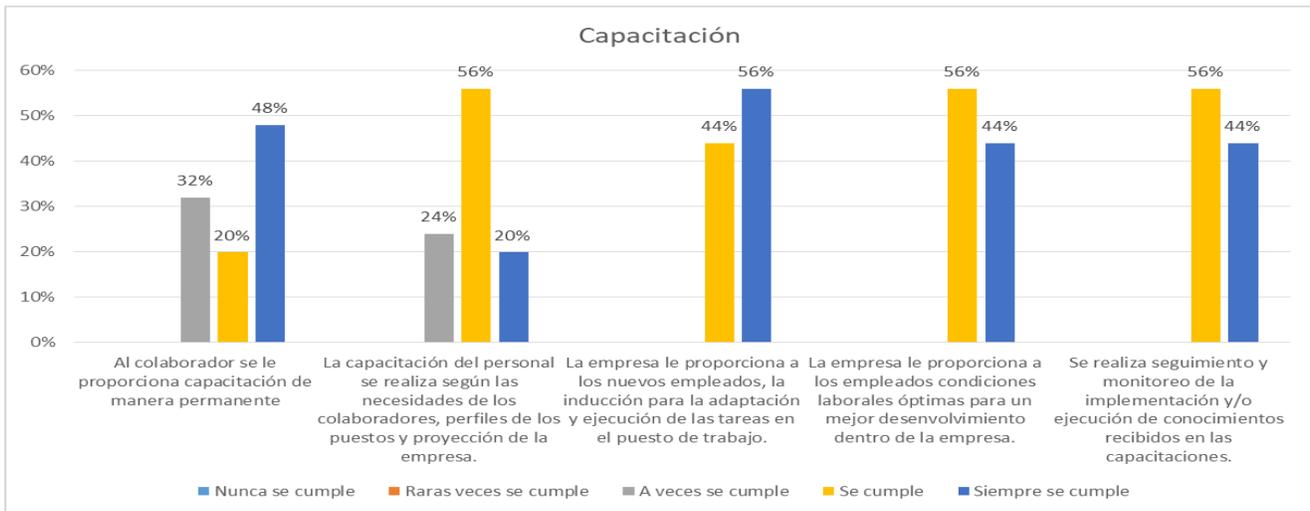


Fuente: Elaboración propia

La subcategoría, selección indicada en la figura 1, se enunció en seis aspectos importantes, La selección de personal obedece a una visión congruente con la filosofía e identidad corporativa el 36%, destaca el ítem *siempre se cumple*. En relación si posee un programa de selección de personal definido y por escrito, el 56% de los encuestados respondieron *siempre se cumple*. Así mismo, en la definición clara del requerimiento en términos de puesto de trabajo, funciones, habilidades y tareas desde las competencias laborales exigidas, fue respondido por un 56% donde el ítem de frecuencia fue *siempre se cumple*. Por otra parte, en los casos de selección de personal interno la empresa tiene en cuenta desempeño, carrera, desarrollo e idoneidad del su personal gracias a procesos de evaluación por competencias permanentes, el 68% de los consultados, respondieron que *siempre se cumple*. En cuanto al ítem de utilización de técnicas actuales de selección como pruebas y test propios de la psicología organizacional, el 44%, respondieron que a veces se cumple y finalmente, el 40% de los consultados, los documentos y

Es evidente que, las actividades para modernizar y mejorar el proceso de selección en las empresas hoteleras son mínimas, especialmente, lo que concierne a las técnicas y pruebas psicológicas. Condición que hace percibir que, la mayoría de los seleccionados son personas conocidas o recomendadas.

Figura 2. Desarrollo del Talento Humano

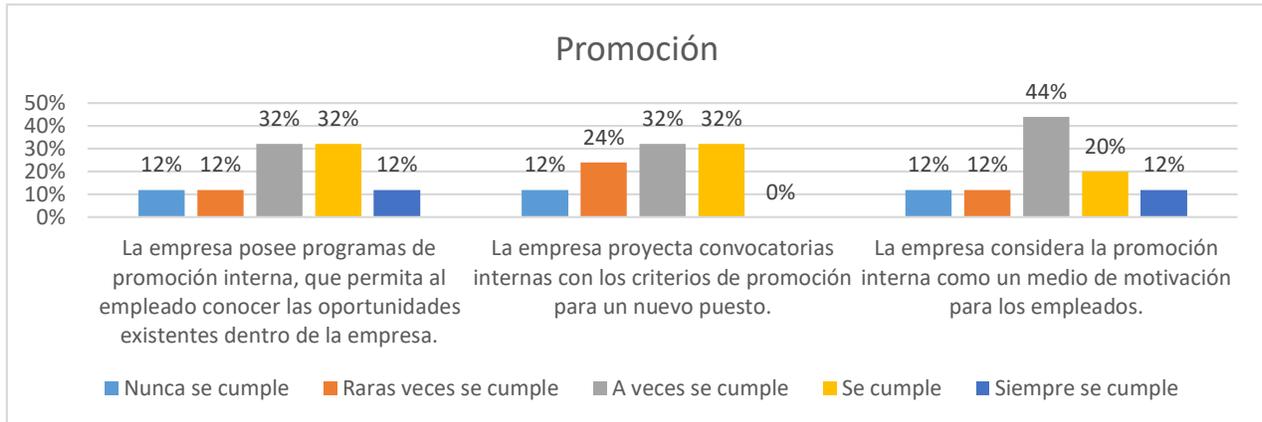


Fuente: Elaboración propia

La subcategoría, capacitación en la figura 2, se expresó en 5 aspectos fundamentales, el ítem que corresponde al colaborador se le proporciona capacitación de manera permanente, el 48% respondieron *siempre se cumple*. El ítem la capacitación del personal se realiza según las necesidades de los colaboradores, perfiles de los puestos y proyección de la empresa, el 56% de los encuestados afirmaron *se cumple*. En cuanto, si la empresa le proporciona a los nuevos empleados, la inducción para la adaptación y ejecución de las tareas en el puesto de trabajo, el 56% confirma que *siempre se cumple*. Por otra parte, en el ítem si se le proporciona a los empleados condiciones laborales óptimas para un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa, el 56% respondió *se cumple*. Con relación, si se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones, el 56% respondió se cumple.

Al respecto, en el proceso de desarrollo humano, la categoría capacitación resulta importante para mejorar las competencias, adaptarse a los cambios y permitir sentirse retribuido el colaborador con la organización. En este sentido, los hoteles de la ciudad, consideran este aspecto como motivante para los colaboradores y personal administrativo, pues los estimula a participar activamente de las actividades y mejorar el desempeño. Los colaboradores se sienten identificados, ya que, se proporcionan las condiciones de estabilidad laboral. Las capacitaciones que reciben los colaboradores corresponden actividades en servicio al cliente.

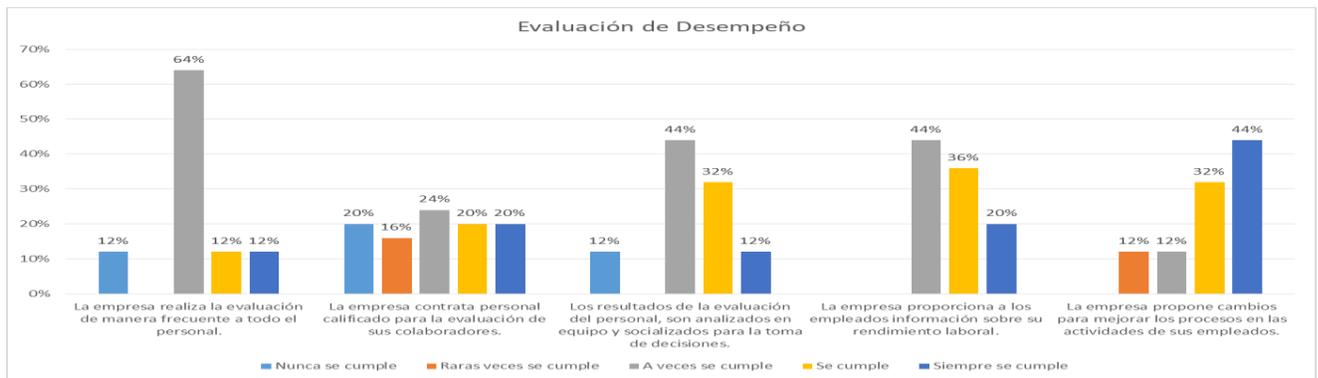
Figura 3. Retención del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

La subcategoría, promoción referida en la figura 3, se expresó en 3 aspectos, el ítem si poseen programas de promoción interna, que permita al empleado conocer las oportunidades existentes dentro de la empresa, el 32% de los encuestados respondieron *a veces se cumple*, así mismo, otro 32% respondieron *se cumple*. Con relación a la proyección de las convocatorias internas con los criterios de promoción para un nuevo puesto, el 32% respondieron *a veces se cumple* y otro 32% respondieron *se cumple* y, por otro lado, la promoción interna como un medio de motivación para los empleados, el 44% de los consultados respondieron *A veces se cumple*. El proceso de promoción en las empresas hoteles no alcanzan los niveles de cumplimiento esperados, que permitan un crecimiento dentro de ellas. Es evidente que algunos negocios cuentan solo dos o tres cargos, lo cual no permite el crecimiento personal o profesional del talento humano en las unidades de negocios.

Figura 4. Seguimiento del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

La subcategoría, evaluación de desempeño, referida en la figura 4, se expresó en 5 aspectos, el ítem la empresa realiza la evaluación de manera frecuente a todo el personal, el 64% afirmaron *a veces se cumple*. En relación con, contratación personal calificado para la evaluación de sus colaboradores, el 24% respondieron *a veces se cumple*. Acerca de, los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones, el 44% de los encuestados afirman *a veces se cumple*. Otro punto es, la empresa proporciona a los empleados información sobre su rendimiento laboral, el 44% afirma *a veces se cumple*. Finalmente, la empresa propone cambios para mejorar los procesos en las actividades de sus empleados, el 44% respondió que *siempre se cumple*.

Se evidencia el desconocimiento y la falta de experiencia que se tiene en el proceso, para llevar un seguimiento de las actividades de sus colaboradores, aun cuando se debe hacer partícipe en aquellos aspectos que ayuden a mejorar su desempeño. Es notorio que estos negocios son administrados por sus propietarios o delegan la función a un colaborador de menor rango y desde su experticia se lleva a cabo el proceso y en los demás hoteles, este proceso no se lleva a cabo.

Discusión

Una vez interpretado los hallazgos alrededor de las prácticas de gestión del talento humano en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo (Sucre), se debe anotar que, las prácticas de GTH benefician considerablemente el buen funcionamiento organizacional, al disponer con el personal idóneo en los puestos adecuados e identificar acciones que favorezcan el mejor desempeño de los colaboradores; estas acciones propician un ambiente laboral que fomenta la comunicación y cooperación de la personas para la obtención de los resultados planteados en las metas de la empresa (Restrepo y Arias, 2015).

Sin embargo, dadas las condiciones, características del mercado y el sector, el desarrollo de prácticas formales de GTH en las empresas hoteleras en el municipio de Sincelejo, sigue siendo deficiente. Por lo tanto, en relación con el primer objetivo, Describir los procesos de gestión de talento humano que actualmente registran las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo. En las empresas hoteleras las prácticas desarrolladas corresponden actividades de alta informalidad, al respecto Ruperti et al., (2016), indica la necesidad en las empresas de desarrollar bases sólidas en sus procesos para alcanzar las metas trazadas. en lo que respeta a la los procesos de integración (reclutamiento y selección), se realiza bajo la recomendación de personas conocidas o familiares para ocupar los cargos, debido a la falta de actividades innovadoras que involucren la tecnología y técnicas actuales de incorporación; en cuanto, desarrollo del talento humano, se evidencia como forma de estabilidad laboral y de crecimiento la formación del personal con talleres de servicio al cliente; por otra parte, la retención y promoción de las personas no permite un

crecimiento y desarrollo del personal, ya que algunas unidades de negocios solo cuentan con dos o tres cargos de importancia, que muchas veces son ocupados por los familiares del propietario, acción que limita al sector, el ser un atractivo para el talento humano de la Región. Así mismo, en el seguimiento y evaluación de desempeño de los colaboradores, experimenta un desconocimiento y la falta de experiencia del personal a cargo de la GTH, generando acciones que afectan claramente el buen ejercicio empresarial. Es de mencionar, que las prácticas de talento humano proporcionan a las organizaciones una excelente conducción de las actividades, productividad y competitividad del sector, como lo señala Chiavenato (2009), los procesos de GTH alinean la incorporación de métodos o prácticas que inviten aún mejor desempeño.

Por su parte, en lo que respecta al segundo objetivo, establecer las prácticas de gestión de talento humano que limitan la generación de valor de la empresa hotelera. Se trae a la discusión de resultados la preocupación por la ausencia de procesos formales de GTH, toda vez que las empresas estudiadas, no se verifica en la práctica su cumplimiento, puesto que, no cuentan con procesos identificados y sustentados físicamente por escrito, que orienten al desarrollo de estrategias de GTH, de acuerdo a Cubillos, Montealegre y Delgado (2020), las prácticas identificadas corresponden a una gestión empírica e informal. Sin embargo, algunas empresas hoteleras del municipio de Sincelejo, se percibe el esfuerzo de formalizar sus procesos, ya que, son conscientes de la mejora de sus servicios y desarrollo del talento humano.

Otro punto que vale la pena destacar en el marco del tercer objetivo, es elaborar una propuesta de fortalecimiento en las prácticas de GTH a partir de las necesidades de las empresas hoteleras de la ciudad de Sincelejo, se reconoce la necesidad de implementar acciones estratégicas e innovadoras que permitan generar valor en las empresas acorde a las tendencias del mercado, así como lo señala Restrepo y Arias (2015), la importancia de efectuar acciones en las labores de talento humano otorga en las organizaciones, actitudes positivas en los colaboradores cuando se crean e innovan prácticas estratégicas efectivas en sus procesos. Al respecto, la investigación se deriva del proyecto “Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo”, el cual contiene como propuesta sobre el desarrollo de los hoteles y la proyección de las personas, destacando dos ejes primordiales: Planeación Estratégica de Gestión de Talento Humano y Procesos de Gestión de Talento Humano, en él se intenta planear estrategias para la sostenibilidad y competitividad de las empresas hoteleras en el municipio de Sincelejo como eje esencial el talento humano.

Conclusiones

Una vez contrastados los hallazgos con las diferentes posturas teóricas y las inferencias del autor, se tienen las siguientes conclusiones, no sin antes destacar el carácter abierto de las mismas como punto de partida de nuevas investigaciones

- La GTH es una actividad de fortalecimiento organizacional, pues resulta indispensable en la orientación y cohesión de las acciones administrativas, toda vez que ayuda a la integración de cada una de las áreas de la empresa.
- La estructura administrativa de la empresa hotelera, aún no dispone de esfuerzos direccionados hacia una de gestión de talento humano que posibilite una cultura competitiva, se piensa aún muy local y no se atienden las potencialidades organizacionales de los ejes turísticos.
- Las empresas hoteleras concentran sus esfuerzos en mantener una hegemonía familiar y consolidación de los servicios. En segundo plano se considera al talento humano, ya que existe un bajo índice de valoración y recompensas, así mismo, no existe documentación que valide los procesos de GTH de manera formal.
- La informalidad de la GTH hace imposible la innovación de prácticas que orienten el desarrollo del personal, por lo tanto, el crecimiento de estas unidades de negocios es lento y en algunos casos nulo.

Referencias

- Calle, M., Lazo, A. y Granados, M. (2018). Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel. Universidad Técnica de Machala, Ecuador: UTMACH. Recuperado de <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.
- Cubillos, C., Montealegre. Y Delgado, A. (2020). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (48), 265-282. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/12424/214421444900>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. McGraw-Hill / Interamericana de México. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a ed.). McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2013) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. Litográfica Ingramex S.A

- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13, (2), p. 158-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Londoño, P. (2017). Tendencias de talento para el 2018. (Revista Dinero). <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/tendencias-de-talento-para-el-2018-por-pablo-londono/252747>
- López, R., Urquiola, O. y Capa, L. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las Pymes de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio. *Revista de turismo y patrimonio cultural PASOS*, 16 (3), 833-842. http://www.pasosonline.org/Publicados/16318/PS318_18.pdf
- Montoya, G., Rivera, D. y Vela, S. (2014). Prácticas de gestión humana en empresas representativas del sector metalmeccánico en el AMCO a partir de la apertura económica en Colombia (Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Risaralda). Repositorio UCP. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/3390/1/CDMAE143.pdf>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2ª ed.). Pearson.
- Restrepo, F. y Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en Empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal sciences*, 4 (2), 20-32. <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>
- Rodríguez Moreno, D., Granados, P. y Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. *Criterio Libre*, 13 (22), 153-171. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/133/96>
- Ruperti, I., Ruperti, S., Valencia, L. y Moreira, M. (2017). Estrategia para la administración del talento humano en la dirección distrital de salud de manta. *Revista Didasc@lia: D&E*. 8 (1), 49-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6626342>
- Salazar, L. (2017). Mejores prácticas en recursos humanos para la retención del talento humano. (Tesis de Maestría, Universidad Icesi), Repositorio Icesi. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83674/1/T01096.pdf