



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E
INNOVACIÓN DEL TURISMO**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN HOTELES CUATRO
ESTRELLAS**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL
TURISMO
PRESENTA EL
LIC. JUAN ENRIQUE NÚÑEZ RÍOS**

**DIRECTORES DE TESIS:
M. en H. D. NOEMÍ SANDOVAL GONZÁLEZ.
DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA**

MÉXICO, D.F. 2010





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México D.F. siendo las 19:00 horas del día 24 del mes de Agosto del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA SEPI-EST para examinar la tesis de grado titulada:

"ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN HOTELES CUATRO ESTRELLAS"

Presentada por la alumno:

NUÑEZ

Apellido paterno

RÍOS

materno

JUAN ENRIQUE

nombre(s)

Con registro:

B	0	8	1	1	4	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

PRIMER VOCAL

M.en H.D. NOEMI SANDOVAL GONZÁLEZ

SEGUNDO VOCAL

DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

PRESIDENTE

M. en E. MIGUEL ÁNGEL VARGAS HERNÁNDEZ

SECRETARIO

M. en EC. HAZAEL CERÓN MONROY

TERCER VOCAL

M. en E. MIRA LUCÍA ZAPATERO ZAVALA

EL PRESIDENTE DEL
COLEGIO

M. en EC. HAZAEL CERÓN MONROY



S.E.P.

Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Turismo,
Sección de Estudios de Posgrado
e Investigación



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 05 del mes de Diciembre del año 2009, el que suscribe Juan Enrique Núñez Ríos, alumno del Programa de Maestría en Administración e Innovación del Turismo, con número de registro B081149, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la M. en H. D. Noemí Sandoval González y cede los derechos del trabajo intitulado: Análisis del Proceso de Gestión del Talento Humano en Hoteles 4 Estrellas, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: nurje@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Juan Enrique Núñez Ríos

Índice

Resumen.....	III
Abstract	IV
Índice de figuras	V
Índice de gráficos	V
Índice de cuadros	V
Abreviaturas	VI
Glosario	VII
Introducción	X
Capítulo 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Panorama de la Hotelería.....	1
1.1.2 La Gestión de Talento Humano en la Hotelería	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	7
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivo General	11
1.4.1 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Metodología	12
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	13
2.1 La Industria Hotelera	13
2.1.1 Definición y características.....	13
2.1.2 La Industria Hotelera en México	18
2.1.3 Clasificación Hotelera	20
2.2 De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano (Evolución del concepto).	26
2.3 Administración de Recursos Humanos.....	33
2.3.1 Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	34
2.4 Gestión del Talento Humano	52
2.4.1 Proceso de Gestión del Talento Humano.....	57
2.5 Diferencia entre Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano	74
Capítulo 3. PARADIGMA METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.1 Enfoque de la investigación de las Ciencias Sociales	77
3.2 Método y tipo de investigación.....	78
Capítulo 4. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	81

4.1 Metodología del diagnóstico.....	81
4.1.1 Diseño.....	85
4.1.2 Pruebas (validación)	91
4.1.3 Aplicación	94
4.2 Tamaño de la muestra.....	95
Capítulo 5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	98
5.1 Análisis del proceso actual de gestión de recursos humanos en hoteles 4 estrellas.....	98
5.2 Conclusiones y recomendaciones	117
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	122

Resumen

Las personas cobran más y más importancia dentro de las organizaciones al ser consideradas como tal; como individuos inteligentes y creativos que pueden aportar algo más que fuerza de trabajo a las empresas.

El caso de estudio de esta investigación son los hoteles cuatro estrellas de la delegación Cuauhtémoc, en donde, la problemática abordada estriba en que el proceso de gestión de personas no cumple con todos sus cometidos, dejando casi fuera la participación y percepción de los empleados ante las situaciones que tienen que ver con la organización.

A la luz de lo anterior, la presente investigación encuentra su valor en el alcance y culminación del objetivo de estudio, el cual es proponer un instrumento que analice las percepciones de la parte gerencial y la parte laboral sobre un mismo proceso (el proceso de Administración de Recursos Humanos) y mediante la comparación de dichas percepciones; detectar las brechas o los puntos sujetos a mejoras. Para llevar a cabo tal propósito, las herramientas metodológicas utilizadas fueron la metodología de investigación acción propuesta por Kurt Lewin y la metodología para creación de instrumentos psicométricos de Brown.

Finalmente, el uso de herramientas estadísticas permitió llevar a un plano de mayor análisis los resultados obtenidos del conjunto de elementos recabados en la aplicación del instrumento, lo que resultó en el logro de una visión real de la situación en la que se encuentran tanto el proceso de gestión, como las personas conducidas bajo el mismo, llegando así a generar las posibles líneas de acción.

Abstract

Within organizations, people gain more and more importance to be considered as such, as intelligent and creative individuals who can bring more than labor force to companies.

The case of study of this research are four-star hotels located in the Cuauhtémoc area, where, the problem addressed is that the people management process does not accomplish all its obligations, leaving almost out employee's participation and perception about the situations that have to do with the organization.

In light of the above, this research finds its value in the scope and purpose of completing the study, which is to propose an instrument that analyze the management and labor's perceptions about the same process (the Human Resources Administration process) and identify the gaps or points that are liable to improvements by comparing those perceptions. To carry out this purpose, the methodological tools used were the action-research methodology proposed by Kurt Lewin and the psychometric instruments design methodology by Brown.

Finally, the use of statistical tools allowed to bring to a greater level of analysis the results of all the evidence collected in the application of the instrument, which resulted in achieving of real vision about the situation about both elements the management process and the people conducted under the same process, thus reaching generate possible courses of action.

Índice de figuras

Figura 1. Comparación entre el proceso Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano.....	76
Figura 2. Forma básica de la investigación acción.....	84
Figura 3. Ciclos de la investigación acción según Elliot.....	85
Figura 4. Esquema para la elaboración de un instrumento de medición.....	90

Índice de gráficos

Gráfica 1. Conocimiento del entrevistador sobre los	99
Gráfica 2. Relación de las preguntas con la trayectoria y habilidades.....	99
Gráfica 3. Consideración de la pruebas como buen parámetro para evaluar	100
Gráfica 4. Relación de las preguntas y/o actividades.....	100
Gráfica 5. Explicación del plan de vida y carrera	102
Gráfica 6. Proporción del manual de inducción.....	103
Gráfica 7. Explicación a los empleados de las metas trazadas.....	104
Gráfica 8. Establecimiento de metas de trabajo en conjunto (jefe - subordinado)	104
Gráfica 9. La empresa entrega al 100%	106
Gráfica 10. La empresa ofrece prestaciones adicionales con el fin	106
Gráfica 11. Se brinda un sueldo competitivo acorde	107
Gráfica 12. Se ofrecen incentivos cuando la situación económica	108
Gráfica 13. Se proporciona un sueldo acorde con las labores	108
Gráfica 14. Se ofrecen oportunidades de crecimiento y/o desarrollo	109
Gráfica 15. La empresa ofrece capacitación continua que permite el desarrollo	109
Gráfica 16. Retroalimentación proporcionada constantemente de	111
Gráfica 17. Entrenamiento y/o capacitación recibida por los empleados.....	111
Gráfica 18. Retroalimentación brindada a los empleados basada.....	112
Gráfica 19. Participación de los empleados en actividades que.....	112
Gráfica 20. Integración de las ideas de empleados en la	113
Gráfica 21. Mobiliario cómo y en buenas condiciones	114
Gráfica 22. Ambiente agradable y amistoso	115
Gráfica 23. Cooperación entre las áreas de	115
Gráfica 24. Comunicación y confianza con los jefes departamentales	116

Índice de cuadros

Cuadro 1. Requerimientos básicos de los hoteles por categoría.....	23
Cuadro 2. Evolución de los enfoques administrativos y visión hacia el hombre.....	54
Cuadro 3. Matriz de operacionalización de variable.....	87
Cuadro 4. Varianza de los ítems obtenidas mediante índice de confiabilidad alfa de cronbach.....	93

Abreviaturas

OMT: Organización Mundial del Turismo

IHRA: International Hotel and Restaurant Association

SECTUR: Secretaría de Turismo

CCH: Comisión Constitutiva de Hospedaje

IMNC: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación

CALMECAC: Calidad Mexicana Certificada A. C.

NMEH: Norma Mexicana de Establecimientos de Hospedaje

SECTUR D.F.: Secretaría de Turismo del Distrito Federal

Glosario

- Recurso Humano: Concepción del hombre o persona como parte sustituible de un proceso, esta visión del hombre como instrumento se basa en el principio de la teoría X, el cual en palabras sencillas establece que, el hombre es simplemente un recurso estático que debe ser explotado ya que por naturaleza es apático y perezoso y por lo tanto debe ser manipulado, dirigido y coaccionado. Gardey, G. (2007). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, U. K.
- Capital Humano: Estado o etapa dentro de la concepción de las personas que conforman una organización que trató de introducir el paradigma de inversión en las individuos dentro de las empresas. Stoner, J. (2008). *Administración 6ª ed.* Prentice Hall, México.
- Talento Humano: Concepción del hombre o persona como parte nodal y estratégica de la empresa, esta visión del hombre creativo e inteligente se basa en el principio de la teoría Y, el cual señala que las personas pueden ser creativas, predominando una visión humana y abierta de y hacia las personas y la actividad laboral. McGregor, F. (2005). *Desarrollo Humano Integral*, Thompson, México.

Administración de

Recursos Humanos: Proceso administrativo aplicado a la parte activa de la empresa (las personas), con el fin de controlar, capacitar, compensar y evaluar para el logro óptimo de los objetivos organizacionales. Sackmann, A. 2000. *Administración de recursos humanos, remuneraciones*. Macchi, México.

Gestión del Talento

Humano: Elemento administrativo basado en la teoría Y que va más allá de un proceso; para convertirse en una poderosa herramienta útil para llegar a conocer a cada persona, qué espera esta de la empresa, cómo cree que podría mejorar su trabajo, cuál es la forma en que podría ayudar a mejorar el desempeño empresarial, qué grado de satisfacción encuentra con lo que hace, y por tanto que tan comprometido está con los objetivos de la organización, sin caer en lo paternalista. Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill, México.

Experimental: Proceso de investigación científica aplicable a las ciencias sociales, donde quien lleva a cabo dicho proceso puede manipular y controlar una o más variables independientes y observa la(s) variable(s) dependiente(s) para determinar si existe variación entre las variables consideradas para determinado estudio. Kerlinger, F. (2008). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias social 4ª ed*, Mc Graw Hill, México.

No experimental: Proceso de investigación científica de búsqueda empírica y sistemática en la que no se posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Kerlinger, F. (2008). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias social 4ª ed*, Mc Graw Hill, México.

Reactivo: También conocido como ítem, y se refiere a aquel elemento de un cuestionario que busca recolectar datos objetivos y genuinos, y que por medio de un análisis brinden soluciones a problemáticas reales. Brown, F. 2000. *Principios de la Medición en Psicología y Educación. Manual moderno*, México.

Introducción

El proceso de gestión del talento humano dentro de las empresas, es uno de los elementos administrativos que menos cambios y transformaciones ha sufrido en los últimos años, aun cuando en la actualidad en muchas organizaciones la visión de ese proceso es totalmente diferente a su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de Administración de Recursos Humanos.

Ante los cambios actuales de los negocios, el desarrollo tecnológico, la búsqueda incesante de la calidad y la productividad, se comprueba de manera real que en la mayoría de las organizaciones la gran diferencia e incluso que la principal ventaja competitiva de las empresas se debe a las personas que laboran en ellas, pues son estas quienes producen, venden, atienden a un huésped o cliente, toman decisiones, motivan, lideran, supervisan, opinan y comunican, incluso dirigen a otras personas, pues no pueden existir organizaciones sin personas, ya que sabemos que en lo fundamental las organizaciones están constituidas por personas.

Al hablar pues de organizaciones, es inevitable hacer referencia a las personas que les dan vida e incluso personalidad. La manera en como las personas trabajan, deciden, actúan, ejecutan sus labores e incluso mejoran sus actividades, varía de una organización a otra, dicha variación depende en gran parte de las directrices establecidas sobre cómo manejar a las personas en su entorno laboral y sus actividades.

Hasta hace algunos años, se hablaba de relaciones industriales; enfoque en el que existía una visión burocratizada incluso con tintes industriales. En otras organizaciones se habla de administración de recursos humanos; visión un tanto más “dinámica”, y en algunas cuantas se habla de gestión del talento humano; enfoque que tiende a ver por los trabajadores, personalizarlos y reconocer la parte humana de los trabajadores, así como sus habilidades y capacidades intelectuales.

Hasta este punto, podemos expresar que las organizaciones hoteleras no constituyen una excepción a lo ya mencionado, pues al igual que en muchas otras organizaciones las personas son elementos de vital importancia, pero de igual manera lo es el enfoque con el que se lleva a cabo el proceso de gestión de esas personas dentro de las organizaciones hoteleras dentro de la categoría cuatro estrellas.

Ante lo expuesto, es encomienda de la presente tesis analizar y mostrar el proceso de gestión de personas así como sus características y situación real dentro de la categoría hotelera seleccionada.

Dadas las condiciones que anteceden, el primer capítulo se posiciona como la parte nodal de esta tesis, ya que establece la problemática central y proporciona a su vez el eje de acción en esta investigación, este último conformado por siete objetivos particulares los cuales permitirán: obtener una visión crítica del proceso de gestión del talento humano dentro de la hotelería mediante la revisión y el análisis de aspectos teóricos y conceptuales. Revisar el ambiente de la gestión de personas en el quehacer diario de las empresas; lo que ayudará a construir un panorama real de la ejecución del proceso para después realizar una intervención metodológica.

Para el logro de lo anterior, se toma como apoyo la metodología de investigación-acción propuesta por Kurt Lewin, ya que este enfoque busca analizar problemáticas aparentemente simples que se presentan en la vida diaria y brindar solución a estos problemas mediante un facilitador que guíe a las personas involucradas en el proceso a la búsqueda del conocimiento y la solución misma del problema.

Siguiendo con los elementos constituyentes de esta investigación, se abre paso al segundo capítulo, el cual presenta el contexto teórico que apoya el desarrollo de esta tesis, por lo que se abordan en primera instancia aspectos como la industria

hotelera en donde lo necesario fue presentar el contexto en el cual se desarrolló y conformó lo que hoy conocemos como industria hotelera, las características de esta industria en sus inicios y en la actualidad para con base en ello poder situarnos en la industria hotelera de México buscando presentar de igual manera el desarrollo de esta industria en nuestro país así como caracterizar la clasificación a la que se dirige la investigación.

Después, se aborda de manera breve la evolución que ha tenido el pensamiento administrativo respecto a las personas que trabajan en una empresa, para que una vez entendido dicha evolución la investigación se focalice en dos puntos relevantes que son, el proceso de administración de recursos humanos y la gestión del talento humano, permitiendo la revisión de los componentes de ambos procesos; entender como cada enfoque administrativo ve al ser humano que integra las organizaciones. Al mismo tiempo, se llega a una comparación entre las funciones de dichos proceso lo que llevó a establecer las diferencias más representativas en su estructura.

Con los elementos presentados, el tercer capítulo toca los aspectos metodológicos como el tipo y el paradigma sobre el cual se conduce la investigación, así como el enfoque con el que se aborda la problemática. En esa misma dirección, el cuarto capítulo presenta las directrices prácticas que se han de aplicar para conseguir la culminación del objetivo de esta investigación, así como abordar de manera correcta el objeto de estudio y buscar así mismo brindar la mejor solución a la problemática planteada.

Capítulo 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Previo al desarrollo de los puntos que presentan los antecedentes se considera útil establecer una breve relación entre los conceptos que están por abordarse.

Acorde a la temática seleccionada para este proyecto de tesis se identifican tres líneas de investigación documental que darán marco a la propuesta, en principio la hotelería, quien será el receptor de los beneficios, en caso específico hoteles de 4 estrellas, posteriormente se estudiará el área de gestión del talento humano que nos permitirá identificar y evaluar los procesos que se desarrollan en ésta área para el diseño de la herramienta de diagnóstico y por último se considera abordar la temática de instrumentos de medición, lo que nos proporcionará el parámetro para conformar la herramienta que permitirá medir el objeto de estudio y por tanto identificar las brechas, entre el ser y deber ser de la gestión del talento humano en las organizaciones hoteleras. Serán también de nuestro interés las relaciones que dichos tópicos formen como el desempeño actual de los hoteles dentro de sus funciones de gestión del talento humano.

A continuación se abordan en forma los tópicos que soportarán la investigación y sus resultados.

1.1.1 Panorama de la Hotelería

La hotelería surge en la edad antigua de la necesidad que el hombre expresa de viajar, formando parte de un sistema llamado industria de la hospitalidad. Liguori (2007) menciona que el concepto de la hospitalidad se remonta a Grecia, Roma y los tiempos bíblicos, donde nos cuenta que los alojamientos eran pobres y únicamente brindaban refugio y el sustento era mínimo. Los primeros alojamientos

eran manejados por esclavos que gradualmente fueron sustituidos por hombres libres quienes prestaban el servicio de hospedaje a los viajeros que circulaban no sólo por razones religiosas, sino también por motivos o misiones militares, diplomáticas o políticas.

El autor también menciona que con el paso del tiempo y ya en los últimos años del Imperio Romano, las tabernas y las posadas brindaban refugio a viajeros como comerciantes, actores y estudiantes pero dicho refugio todavía era un tanto primitivo. Lo mejor de la época en cuanto a la hospitalidad fue desarrollado por los persas quienes brindaban alojamiento y alimento tanto a soldados como a portadores del correo en instalaciones localizadas a 25 millas una de otra lo que se cree era lo equivalente a un día de cabalgata.

Durante la Edad Media se encuentra nuevamente la entremezcla de religión y hospitalidad puesto que se consideraba deber de los cristianos ofrecer hospitalidad a los viajeros y peregrinos, hasta este punto no se tiene un registro de que se cobrara por esa actividad, lo cual cambiaría en 1082 en Florencia, Italia, donde los grandes posaderos de la ciudad formaron un gremio con el fin de hacer del hospedaje un negocio. La nueva modalidad de la prestación del servicio no se limitó a Florencia, pues pronto la hospitalidad se convirtió en un negocio que se extendió a Roma y a otras ciudades de Italia.

La industria hotelera siguió su curso y desarrollo durante los siglos XVI al XVIII y en este tiempo ocurrió una mejoría considerable en la calidad del alojamiento incluso, las posadas se convierten en puntos populares de reunión de nobles, políticos, sacerdotes y otros. Ya en el siglo XVII, las cafeterías adquirieron gran popularidad tanto que fueron incorporadas a la estructura de muchas posadas.

Por otra parte, De la Torre (1990) describe de inicio el panorama de la hotelería en México, señalando que tuvo una influencia europea muy fuerte, debido a la conquista española.

Durante la época de la colonia, cuando en la Nueva España viajaba gente de la nobleza, altos dignatarios, civiles o eclesiásticos, que solían alojarse en casas de familiares, amigos o en los múltiples conventos, donde disfrutaban de las relativas comodidades propias de esa época; no sucedía lo mismo con los mercaderes, muleros y carreteros con sus bestias, quienes se alojaban en los mesones. Aunque esto era diferente, en los caminos, donde, tanto nobles como plebeyos tenían forzosamente que alojarse en las ventas, cuyos servicios en términos generales eran superiores a los de los mesones, sólo que éstas carecían de suficientes habitaciones, razón por la cual había de tres a diez personas en cada cuarto.

Ahora bien, no se sabe exactamente cuando se estableció el primer mesón en la Nueva España, pero existe una referencia de acuerdo a un acta del cabildo que datada el 1º de diciembre de 1525, expuesta a don Pedro Hernández Paniagua, con objeto de solicitar permiso para establecer un mesón, permiso que fue concedido por lo que se estableció dicho mesón en la que actualmente es la calle de Mesones, en la Ciudad de México.

Por otra parte, la industria hotelera moderna, como tal, se inicia en México en el año de 1936; con la inauguración del hotel Reforma, que contaba con 380 habitaciones, el establecimiento causó sensación por haber sido el primero de su tipo en ofrecer privacidad total, es decir, cuartos sencillos y dobles, baño privado y balcón en las habitaciones, al mismo tiempo, introdujo en su ambiente de trabajo; personal uniformado como botones, pajes y portero.

Lo anterior ocasionó una revolución en los hoteles establecidos anteriormente, propiciando la aparición de más y mejores hoteles en México, lo cual ha significado un reto en el carácter administrativo y operacional (De la Torre, 1990, 35).

La revolución que el inicio de la hotelería trajo a nuestro país fue en un principio puramente en servicio al cliente externo. Aunque de manera conjunta comenzaron a cambiar las formas de operar y administrar los hoteles. Respecto a la operación, cambió “el concepto original de realizarla, que consistía en que el dueño operara como único propietario” (Liguori, 31, 2007) y en muchas ocasiones desempeñaba otras funciones como el atender a clientes, estar al pendiente del mantenimiento o ver por las finanzas. Dicho cambio se dio hasta el grado de crear una estructura colectiva o sociedad que permitió de alguna manera cambiar esa vieja forma de operar un hotel y centralizar las decisiones o proporcionar una transferencia de la responsabilidad misma de operación a otros órganos que pueden mantener operando un hotel con altos estándares.

En cuanto a la administración, pasó del hecho de que una sola persona gestionara y lidereara una institución hotelera a que hubiera una estructura administrativa y operativa definida lo mejor posible para alcanzar los objetivos diarios y a largo plazo. Dentro de esa estructura se observa también el departamento encargado de conducir el proceso de gestionar a las personas que conforman el hotel.

1.1.2 La Gestión de Talento Humano en la Hotelería

Es interesante; que en muchas obras escritas sobre hotelería o administración hotelera al momento de abordar el proceso de gestión del talento humano se reduce esta función, y se limitan a describirlo como el departamento de administración de personal; dando una definición de éste y del procedimiento administrativo en cuestión, así como de las herramientas y pasos a seguir para llevar a cabo una buena conducción de dicho departamento, así, el estado del arte sobre la gestión del talento humano en la hotelería es un tanto limitado.

Aún sabedores de lo anterior, también estamos conscientes de la evolución tan grande que ha tenido la industria de la hotelería y que dicha evolución ha

alcanzado tal magnitud y complejidad en la actualidad que ha permeado en la manera de gestionar el elemento humano que día con día vierte sus esfuerzos dentro de las empresas hoteleras.

También debemos de hacer hincapié en el hecho de que, en la industria hotelera el elemento más importante es el humano pues “se trata de una industria de gente, no solo porque está hecho para servir sino porque se requiere de gente para existir como hotel” (Liguori, 57, 2007), y es aceptado que comúnmente el personal de servicio difícilmente se consigue con la preparación y filosofía de este ramo” (Báez, 2000, 61). Hay situaciones y datos que de alguna manera ofrecen un panorama y nos hacen cuestionarnos respecto al proceso de gestión del talento humano en la industria hotelera.

Como evidencia de esa gestión, podríamos analizar la alta rotación de personal, como resultado de la dificultad para atraer personas idóneas y en número suficiente que pueda satisfacer todas las demandas, así pues, es usual que “los hoteles tengan altos índices de rotación, el cual hace aumentar los problemas que conciernen al personal, elevando los costos de la empresa.” (Barragán, 51, 1995).

Sobre esta problemática -la alta rotación-, la Organización Internacional del Trabajo ofrece un panorama bastante concreto de la causa de esa situación indicando rasgos sobresalientes del trabajo en la hotelería como son: “la lenta progresión de los salarios, las horas extraordinarias, los horarios irregulares y el trabajo de tiempo parcial o estacional, traduciéndose ello en elevadas tasas de rotación de personal” (OIT, 1997), aunque la OIT también destaca que la formación escolar no se encuentra a la altura de las nuevas necesidades de las empresas hoteleras.

Por su parte, la Secretaría de Turismo y la Confederación Nacional Turística también ofrecen algunos datos que pueden consultarse en el documento titulado Empleo en el Sector Turístico (2004), en el que se resalta, el hecho de que una de

las principales fuentes generadoras de empleo dentro del turismo son los hoteles, pues la fuerza laboral llega a ocupar el 74.10% rebasando el uso de esa fuerza laboral a los porcentajes ocupados en el sector aéreo, transporte fluvial, terrestre etc.

Otro dato interesante es el tiempo que las personas permanecen en el desarrollo de sus actividades en el sector hotelero, el cual es de tres años y en contraste la antigüedad promedio de las personas en las industrias turísticas es de 6 años. (SECTUR, 2004, 16).

Estos datos pueden ser aparentemente irrelevantes; pero pueden conducirnos a realizar la siguiente pregunta: ¿De qué manera el proceso de gestión del talento humano se está desarrollando en las empresas hoteleras?

De antemano, sabemos que no solo se debe de cuestionar la gestión, sino todo el ambiente en que se desenvuelve la operación hotelera que apunta como se ha mencionado ya, a la temporalidad, horarios extenuantes y salarios bajos; los cuales no alcanzan a compensar la dedicación que se exige, la falta de oportunidades de promoción, la carencia de información sobre la labor que se desempeña en cada puesto, los paupérrimos incentivos y el estilo de liderazgo que se emplea.

A todo esto, se cree pertinente acotar que el estado del arte sobre la gestión del talento humano dentro de las organizaciones hoteleras como tal es un tanto escaso o de difícil acceso, pero se cree que, con lo mencionado hasta ahora puede ofrecernos un panorama de como la industria hotelera es afectada por las practicas dentro de la gestión del talento humano.

1.2 Planteamiento del Problema

El talento humano es una parte clave en toda la industria turística; de hecho siempre lo ha sido, por cuanto “esta industria es una industria de servicios, que pone en contacto personas con personas; y lo es ahora más, puesto que es el recurso humano de alto nivel profesional el que confiere valor añadido a los servicios turísticos cualquiera que estos sean” (Frangialli, 2000, 29).

Hecha la afirmación anterior, en su obra *Gestión del Capital Humano*, Drucker menciona que la empresa es un ente que se enfrenta a cambios constantemente, esos cambios son “primeramente el entorno competitivo, seguido de los cambios organizacionales y por últimos los cambios concretos en la dirección de las personas” (Drucker, 2008, 35).

Tratando de precisar, lo anterior mencionado, nos da a entender que un desarrollo ideal, debe presentarse una evolución en perfecto compás entre entorno, estrategia, estructura y gestión del talento humano.

Es del interés de esta investigación abordar y analizar el proceso de gestión de personas dentro de los hoteles cuatro estrellas y respecto a la relación entre la estrategia de la empresa y las prácticas de gestión de talento humano, se pueden ubicar a esos hoteles, al igual que a cualquier organización, dentro de los siguientes modelos:

El Modelo A: donde las empresas buscan fundamentalmente que las personas se adapten a los requisitos y características de los puestos vacantes ofertados, y con base en este modelo las empresas toman sus decisiones de atracción y selección de personas, modelo además predominante en el 70% de las organizaciones.

El modelo B: situación intermedia donde las empresas se enfrentan a la necesidad de moverse más allá de las exigencias de un puesto determinado, las

organizaciones ubicadas dentro de este modelo prefieren seleccionar candidatos en función no tanto de los requisitos del puesto sino de las características de la organización, buscando una sintonía al máximo entre el modo de operar de la organización y sus valores y cultura.

El modelo C: dentro de éste se encontrarían organizaciones con tendencias novedosas, relacionadas con la gestión del talento humano, con organización por redes, proyectos con equipos transitorios y virtuales, simplemente organizaciones que rompen constantemente paradigmas dentro de su misma estructura, buscando el crecimiento mutuo de personas y organización (Sánchez, 2008, 47).

Según se ha observado y hablando específicamente de los hoteles cuatro estrellas, estos “o la gran mayoría de ellos se encuentran gestionando el talento humano conforme a lo que dicta el modelo A, algunos cuantos lo hacen conforme al modelo B y muy pocos lo hacen realizando una combinación de los tres modelos” (Elger, 3, 2007).

Ante lo planteado, la presente investigación permite el análisis y la identificación del imperante requerimiento de obtener respuestas a la sintomatología hotelera sobre la gestión del talento humano, por ello la pretensión va más allá de enfocarse en algunos puestos, tampoco proyecta hacerlo en síntomas focalizados como la rotación de personal, que aunque es algo latente no constituye en sí el problema de estudio, ya que esa rotación es más bien una reacción que se presenta como respuesta a los diferentes ambientes que los colaboradores perciben dentro de la organización, por tanto, se pretende diseñar una herramienta de diagnóstico que se enfoque el proceso de gestión del talento humano y que permita hacer una exploración de los fallos así como aciertos, que hoy conducen y proveen ciertos resultados a las empresas hoteleras dentro de la categoría 4 estrellas.

1.3 Justificación

Enfoques administrativos como el desarrollo organizacional, la gestión del talento humano y todo lo que esta envuelve, basan sus impactos y éxitos en “confiar en el talento y la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con responsabilidad y autocontrol” (Walton, 2000, 10).

Según la referencia anterior, el punto de vista de Walton de alguna manera habla sobre el cómo debería ser llevado a cabo el proceso de gestión del talento humano, sin embargo, expertos mexicanos en el campo de la gestión de capital humano, observan que en la mayoría de las organizaciones mexicanas la afirmación antes citada dista mucho de la realidad de nuestro país, y que por el contrario; dentro de las organizaciones nacionales “predomina la desconfianza, un tinte industrializado en la visión hacia los integrantes de una organización, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y la posición, además del uso y el abuso del poder, la falta de reconocimiento en y al trabajo, comunicación deficiente, individualismo y por tanto un escaso interés en el factor humano, pareciera pues, que se vive en el nuevo neadertalismo administrativo”. (Guízar, 2008, 28)

Acorde a la cita anterior, es posible incluir las que están insertas en el sector turístico, sector que a su vez, representa a una actividad integradora que aglutina en diferentes ramas económicas que; en conjunto aportan en gran manera a la economía regional y nacional. Dentro de esas actividades o renglones conformantes de tan importante sector; se puede encontrar el sector hotelero (que por sí solo es extenso).

Expresado lo anterior, no hay nada más inminente que la búsqueda de soluciones a problemas latentes como los mencionados por Guízar, aunque para ello será necesario primeramente la identificación de los mismos de una manera específica, y es con esta línea de partida que enfocaremos en el desarrollo de un instrumento

que permita evidenciar dichos problemas, tratando así de aportar al quehacer de la gestión del talento humano.

Siendo más específicos, y aludiendo a los puntos que Sampieri (2007) maneja para la justificación de una investigación, esta pretende encontrar su utilidad en proponer una metodología que permita a un hotel operar de manera eficiente, basado en la evaluación y diagnóstico que pueda arrojar un instrumento que mida el desempeño de la gestión del talento humano, pudiendo a partir de esto, ser controlable el nivel de efectividad e incuestionable la toma de decisiones.

Con lo anterior se espera beneficiar al sector hotelero y en particular a hoteles de 4 estrellas, reduciendo los costos de ambientes negativos de trabajo, resultantes de una gestión que afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se espera también; beneficiar a los integrantes de la empresa, propiciando una eficiente gestión de personas; detectando sus necesidades profesionales, sociales y emocionales que propicien un desarrollo integro.

Sampieri también habla de recursos en sus puntos para justificar una investigación y de acuerdo a estos (financieros, humano y material), se cuenta con lo necesario de manera que se responde de manera positiva a la cuestión de, sí es posible llevar a cabo la investigación y esto tiene que ver con la viabilidad de la misma.

El valor teórico de la investigación justificaría por sí mismo este trabajo; pues pretende conocer en mayor medida el comportamiento de las variables seleccionadas para estudio, buscando aportar al bagaje de conocimiento en el renglón que compete a la operatividad del sector hotelero que aporta por sí mismo al ámbito turístico.

1.4 Objetivo General

Analizar el proceso de gestión del talento humano en hoteles cuatro estrellas a través del diseño de un instrumento de diagnóstico.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Analizar críticamente los aspectos conceptuales y teóricos acerca de hotelería, gestión del talento humano y otros que sean de apoyo para el desarrollo de la investigación.
- Revisar el ambiente de la gestión del talento humano en el quehacer diarios de las empresas hoteleras según muestra seleccionada.
- Identificar las variaciones de fenómenos de correspondencias funcionales del estudio.
- Operacionalizar las variaciones de fenómenos de correspondencias funcionales encontradas.
- Conjuntar los reactivos en un instrumento, pilotearlo y medir su confiabilidad.
- Generar los reactivos de acuerdo a la operacionalización realizada.
- Seleccionar la escala más apropiada de acuerdo al nivel de medición requerido.
- Analizar y discutir los resultados de la investigación.

1.5 Metodología

El tipo de investigación propuesta es correlacional, su elección obedece a que es una alternativa para abordar los aspectos sobre el ambiente que se relaciona directamente con los resultados de la gestión actual del talento humano dentro de las organizaciones hoteleras, en particular de 4 estrellas.

Dicho lo anterior, el presente estudio constara de dos etapas, en la primera se utilizara la investigación documental haciendo uso de datos e información provenientes de documentos publicados por organismos e instituciones relacionadas con el tema, así como de las publicaciones que aporten al mismo.

En la segunda etapa se considerara la realización de visitas a la organización seleccionada para pilotear el instrumento de estudio a diseñar, para posteriormente realizar la aplicación definitiva.

En cuanto a la metodología para el diseño del instrumento de medición, se hará uso de la propuesta por Brown (2000) la cual guiará la construcción de los reactivos y el instrumento de diagnóstico mismo.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La Industria Hotelera

Al igual que otras industrias, la industria hotelera posee cierta antigüedad por lo que es lógico decir que se ha venido desarrollando cada vez más con el paso del tiempo.

2.1.1 Definición y características.

Tal vez sea pertinente ofrecer una definición de la industria hotelera, pero resulta difícil enclaustrar esta industria en pocas líneas, así que no se intentará presentar concepto alguno, en cambio, se presentarán afirmaciones de autores que han abordado el tema referido con seriedad lo que los califica como expertos. Por tanto, el primer concepto esboza lo siguiente:

“La industria hotelera es una industria dinámica y en movimiento constante, esta industria se ve beneficiada por el aumento de viajes y comprende aquellos negocios que brindan servicios, principalmente de alojamiento, alimentos y bebidas, no solo a quienes viajan por placer sino también por negocios” (Liguori, 2007, 18).

Otra definición al respecto es la que nos dice que “la industria hotelera es aquella que comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (Mestres, 2003, 5).

Expuestas las definiciones, es necesario aclarar que para efectos de esta investigación se abordará de una manera sencilla el desarrollo que dicha industria ha tenido tratando de mencionar los hechos o aspectos más relevantes de dicho desarrollo hasta llegar hasta la época actual, así, el abordar el concepto de industria hotelera desde este punto de vista permitirá de alguna manera entender

cómo y en qué contexto nace lo que después se conforma con la industria hotelera.

Hecha la observación, puede decirse que la industria hotelera se encuentra íntimamente relacionada con la industria de la hospitalidad, pues efectivamente menciona que “la industria hotelera no debe ser considerada como una entidad independiente y desvinculada de otras industrias, sino como parte integral de una categoría mayor, que es la industria de la hospitalidad” (Liguori, 2007, 20).

Este autor menciona también el concepto de la hospitalidad como esa situación que de alguna manera propició el desarrollo de la industria hotelera. Nos dice que el concepto de hospitalidad se remonta a la Grecia y Roma antiguas, y expone en primera instancia razones por las que las personas se veían obligadas a ser hospitalarios. En algunos casos las razones tenían que ver con aspectos religiosos ya que sentían que la hospitalidad hacia los extranjeros era necesaria para ese bienestar religioso; en otros, las personas eran hospitalarias debido solamente por sus supersticiones. Como puede observarse que ambas actitudes se derivan posiblemente de la creencia de que un forastero era un dios o un representante del mismo demonio. Por tanto, se encuentra en ambos casos que lo religioso o sobrenatural motivaron de alguna manera a la hospitalidad.

A su vez el autor ofrece una explicación un tanto más lógica o por lo menos más fácil de aceptar, pues dice que el brindar hospitalidad era resultado de la filosofía de dar y recibir, idea se cree comprensible dadas las circunstancias en la que se brindaba hospitalidad en la antigua Grecia ya que ciertos elementos religiosos estaban entremezclados con la creencia de dar y recibir para generar bienestar.

De los anteriores planteamientos se deduce de alguna forma que las personas involucradas en la actividad de la hospitalidad carecían de vocación y conocimientos no solo para la ejecución de las tareas que se requerían para la

satisfacción de las necesidades de los viajeros, sino que también se carecía de una estructura administrativa y operacional.

Retomando el punto anterior, el autor menciona que hasta la edad media se deja ver la mezcla de religión y hospitalidad, tanto que en muchos casos los monasterios llegaron a funcionar como posadas, brindando alojamiento y alimento a los viajeros. Esa mezcla de religión y hospitalidad llegó a tal grado que “Carlo Magno promulgo leyes que establecían el deber cristiano de brindar gratuitamente un lugar de descanso al viajero. Limitando la permanencia de cualquier viajero a tres noches en cada lugar.” (Liguori, 2007, p. 13).

Hasta esta parte, la hospitalidad representa un deber cristiano más que una actividad económica. Pero es dentro de la misma edad media cuando esa visión cambia y “en 1282, los posaderos de Florencia, Italia, forman un gremio con el fin de hacer de la hospitalidad un negocio redituable.” (Liguori, 207, p.14). Con y a partir de esto a las nuevas posadas creadas se les permitiría vender vino y cobrar por un servicio de cuartos, y aunque las posadas operaban bajo permiso y no pertenecían a los posaderos sino a la ciudad, se le consideró un negocio rentable por cuanto generaba ganancias para el posadero durante el tiempo que la operaba.

Los datos mencionados pueden brindar algunas características de la industria en sus inicios:

- La industria hotelera tiene sus bases en la actividad de la hospitalidad
- No existía una estructura organizacional
- El personal no era especializado
- Se rodeaba de un contexto de religiosidad
- No había retribución económica
- Por mucho tiempo se consideró un deber cristiano

- Los servicios solo se limitaban al ofrecimiento de un lugar para pasar la noche y guardar a los animales
- Durante y después de la edad media se experimenta una mejoría en los servicios e instalaciones
- Es en la edad media cuando se comienza a ver la actividad como una actividad que retribuyera económicamente
- No debe ser vista como una industria independiente y desvinculada

Desde la perspectiva de desarrollo, las características enlistadas pueden ser un tanto escuetas, en ese mismo sentido se mencionan a continuación según esas características que marcan y definen a la industria hotelera actualmente:

- Industria netamente de servicios por tanto las personas son parte muy importante
- Los procesos dentro de esta provocan un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor
- Produce contactos permanentes entre los diferentes componentes de las organizaciones
- Necesita innovaciones rápidas y permanentes tanto en relación a las necesidades y preferencias de los clientes como a las aspiraciones, desarrollo de las personas que colaboran y técnicas de realización de servicios
- Recibe impactos directos de situaciones económicas, políticas y sociales incidiendo ello en su comportamiento general
- El tipo de producción en esta industria es limitada (alojamiento)
- Los controles de calidad no son definitivos y al haber un fuerte involucramiento de las personas es preciso realizar medidas e instrumentos de diagnóstico y control
- Algunos servicios de la industria tienen la característica de generar una venta indirecta

- Las empresas conformantes de la industria se caracterizan por poseer al menos tres tipos de negocio:
 - a) De prestación de servicios
 - b) De transformación
 - c) Comercial
- El producto esencial en la industria posee un carácter “consumible” y no almacenable
- Industria en la que la venta de sus partes posee características como la validez limitada en el tiempo y la rigidez en el espacio (Mestres, 2003, 18).

Es decir, para la venta de los productos de la industria hotelera es necesario el conocer y estimular los gustos, intereses, deseos e impulsos de los demandantes para poder hacer uso de una adaptación constante del producto o servicios fundamentada esencialmente en el ser humano, “pues por sus características el turismo en general y la industria hotelera en particular no pueden adaptarse a la doctrina del marketing de los productos industriales, pues estos últimos se producen en un lugar y se consumen en otro” (Mestres, 2003, 5).

- La prestación de los servicios tiene una unidad de tiempo y espacio que no puede ser sujeto a un proceso de almacenamiento
- La permanencia en las operaciones de la industria se realizan las 24 horas sin interrupción incidiendo ello directamente en el volumen de las personas necesarias para la cobertura de dichos servicios
- La falta de previsión en la dimensión humana es evidente afectando esto en los resultados de las organizaciones

2.1.2 La Industria Hotelera en México

El desarrollo de la industria hotelera no fue exclusivo de las regiones europeas, es lógico que ese desarrollo se extendiera hasta México como resultado de “los movimientos de diferentes sectores (comercio, política, mercadeo, etc.) entrantes a nuestro país” (Torruco, 1990, 41) que de alguna manera por las implicaciones de estas actividades (movimiento y estancia de personas) propiciaron la creación y el desarrollo de la actividad ligada con la hospitalidad en nuestro país.

Con referencia a lo anterior, se cree que el primer mesón del continente americano aparece en nuestro país a principios de 1525 y que a partir de entonces se propicia el desarrollo de la industria hotelera en México. Respecto a ese inicio se mencionan algunas fechas importantes que señalan apariciones de establecimientos que se toman como importantes pues colaboran para el desarrollo de la industria:

- 1525, se establece el primer mesón denominado San Juan de la Villa Rica
- 1526, Juana de Paredes abrió un mesón en Cholula en el camino de Medellín a Oaxaca. En el mismo año Juan de Torre obtuvo permiso para el establecimiento de una venta y un mesón en Cuernavaca
- 1527, se establece entre Veracruz y México el mesón de Pedro Ansuere denominado “San José” (Tellería, 1990, 52).

Es evidente que con el paso del tiempo, en nuestro país la industria se ha desarrollado y ha cambiado en demasía. Como datos importantes de ese desarrollo, primero que nada podemos mencionar que antes de la Primera Guerra Mundial la hotelería mexicana se caracterizaba por poseer una capacidad reducida en cuanto a oferta en todos sus sentidos al igual que un personal improvisado, sin embargo es en esa época cuando puede considerarse realmente que la industria hotelera toma su primer impulso para constituirse como verdadera industria de servicios en nuestro país.

Después de esa época, existe ya algo a lo que de alguna manera ya se le podía llamar industria hotelera se caracterizó por tener un desarrollo sostenido, a tal grado que en 1920 en plena Revolución Mexicana en la ciudad de México se contaba con hoteles de primera clase como el Regis, Génova o el Guardiola por mencionar algunos quienes se anunciaban con sus cuartos de lujo o sencillos. De igual forma en provincia se aprecia un avance sostenido de la hotelería, lo que en conjunto (avance en México D.F. y provincia) propicia que en 1922 se de la fundación de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de México (Tellería, 1990, 30).

Cabe mencionar que aunque la industria hotelera en nuestro país tuvo un comienzo bueno y sostenido, como toda industria sufrió cambios que trajeron como resultado que “en 1929 la hotelería mexicana entra en un periodo de desaceleración y obviamente de crecimiento lento, en contraste con la corriente turística que se presenta en forma explosiva” (Torruco, 1990, p.44). No fue sino hasta 1945 cuando la industria hotelera nacional vuelve a vislumbrar crecimiento y apogeo, pues “se estabiliza ya la corriente turística y ello representa la época de auge definitivo” (Torruco, 1990, 46).

Es imposible hacer de lado la gran transformación que esta industria ha sufrido en nuestro país, transformación que no solo puede verse en el mejoramiento tremendo en cuanto a ubicación, espacios o arquitectura sino también en el desarrollo de una estructura organizacional mucho más compleja y variada que se adecua a un ambiente totalmente cambiante, pero que no puede ocultar el hecho de emplear a personas totalmente improvisadas que intentaban satisfacer las necesidades de los clientes a contar con capital humano mucho más capaz y eficiente.

Queda claro pues, que la industria hotelera se encuentra íntimamente relacionada con la hospitalidad y podría decirse que es la esencia misma de la industria ya que “históricamente el servicio ofrecido al viajero no ha cambiado, pues hoy los

moteles y grandes hoteles ofrecen al turista exactamente lo mismo, sólo que en forma más completa y con una técnica administrativa óptima” (Del río, 1995, 9).

2.1.3 Clasificación Hotelera

Ese desarrollo que tuvo y sigue teniendo la industria, generó no solo la creación de instancias que regularan la actividad hotelera, sino también que se crearan y regularan las clasificaciones de estas organizaciones, ello con el fin de tener un inventario de dichas instituciones lo más preciso posible, donde se detallara todo que posee un hotel en cuanto a infraestructura y servicios que ofrecen al cliente.

Respecto al punto de la clasificación hotelera puede decirse que es escabroso, ya que no existe, ni aun por parte de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la emisión de criterios que puedan homologar dicha clasificación a nivel internacional.

No fue sino hasta hace algunos años la OMT y la International Hotel and Restaurant Association (IHRA) comenzaron a tomar cuidado del asunto y han acordado que es muy necesaria la creación de una metodología así como de instrumentos que permitan establecer sistemas de clasificación hotelera homologados a fin de recomendarse en los diferentes países, ya que aunque no lo parezca repercute en de alguna manera en la dimensión económica de la industria, pues es muy común observar una clasificación en las bases de datos de hoteles en internet, llegar a la instalación y encontrarse con una realidad totalmente diferente, generando ello un choque de expectativas que por lo general desagradan al cliente. Por tanto, se busca atender las demandas de los consumidores y del sector mismo.

En relación a la idea anterior, nuestro país no es la excepción y tampoco escapa en a la problemática y situación de la clasificación hotelera que se presenta a nivel

internacional, y aunque han sido grandes los esfuerzos vertidos en este sentido, en nuestro país en lo que a las clasificaciones se refiere, sigue faltando un carácter riguroso así como más variables o aspectos a tomar en cuenta para que una empresa obtenga una clasificación, así como dejar a un lado la parte “voluntaria” de ese trabajo de acreditación.

En nuestro país, en el año de 1985, la SECTUR toma cartas en el asunto de la clasificación hotelera en nuestro país y elabora un cuestionario con la finalidad de ordenar este aspecto en los establecimientos, sin embargo no fue del todo útil y al existir diferencias en los criterios de evaluación, en 1991 se efectuó una revisión de los diferentes documentos de clasificación hotelera de países como Suiza, Italia, Francia, España, Estados Unidos y Canadá y con base en esta revisión se diseñó otro cuestionario el cual fue puesto a disposición el año de 1992.

Se sabe que la función de la SECTUR es el desarrollo y fomento de la actividad turística y el colaborar también en la tarea de la regularización de las categorías distraía a este órgano de su principal función, por lo que se crea la instalación de la Comisión Constitutiva de Hospedaje, teniendo como finalidad el programa de modernización de los servicios de hospedaje.

Esta comisión revisa el cuestionario y como resultado fue reestructurado y probado para su aplicación en diciembre de 1992 tiene las siguientes características:

1. Se realiza una tipificación de establecimientos de acuerdo al mercado al que se enfocan:
 - Vacacional o recreativo
 - Negocios o ciudad
 - Tránsito
 - Especial
2. Se elimina el cuestionario Gran Turismo, Homologación Internacional
3. Se incluye un apartado sobre higiene en alimentos y bebidas

4. Se añade la evaluación del estado del mobiliario y equipo (apariencia física) y estado de funcionamiento (eléctrico y/o mecánico) de los equipos
5. Se le asigna una puntuación a cada concepto, subdividiéndose un total sobre cada capítulo (EST-IPN, 2002, 19).

El éxito del cuestionario al parecer fue momentáneo pues funcionó por espacio de cuatros años y en 1996, la Subcomisión de la Concanaco-Servitur, definen un nuevo cuestionario para la clasificación hotelera, esta vez bajo el apoyo de la NMEH (EST-IPN, 2002, 22), y dentro de éste se definen tres categorías de establecimientos de hospedaje con dos subcategorías cada uno:

Categoría de lujo:

- Gran turismo
- Cinco estrellas
- Categoría primera clase:
- Cuatro estrellas
- Tres estrellas

Categoría comercial:

- Dos estrellas
- Una estrella

Cabe mencionar que la NMEH, es un efecto una norma de carácter voluntaria, dentro de la cual el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación es el encargado de la aplicación de los cuestionarios a los establecimientos que soliciten y de donde lógicamente del resultado obtenido surgirá la categoría a ostentar por el lugar tornándose el 100% de los requisitos cubiertos en una clasificación 5 estrellas y el 10% una estrella.

El siguiente recuadro muestra algunos de los requisitos mínimos a cubrir para cada categoría:

Requisitos	Gran Turismo	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Recepción	☐●	●	●	●		
Vestíbulo	●	●	●	●		
Estacionamiento	●	●	●	●		
Hab. Privada amplia.	●	●				
Hab. Privada mediana.			●	●		
Hab. Privada pequeña.					●	●
Closet en habitación.	●	●	●	●	●	
Baño en habitación.	●	●	●	●	●	●
Mobiliario sencillo.					●	●
Mobiliario calidad comercial.			●	●		
Mobiliario diseño exclusivo.	●	●				
Aire acondicionado.	●	●	●	●		
Televisor.	●	●	●	●	●	
Cable o TV satelital.	●	●				
Teléfono en habitación.	●	●	●	●		
Teléfono general.					●	●
Servicios para discapacitados.	●	●				
Lavandería y tintorería.	●	●	●			
Servicio a cuartos.	●	●				
Niñera.	●	●	●			
Servicio Médico.	●	●	●	●	●	
Cajas individuales de seguridad.	●	●	●			
Caja de seguridad general.				●	●	●
Cambio de moneda.	●	●	●	●	●	
Sistema de reservaciones.	●	●	●	●		
Servicio de correo.	●	●	●	●	●	

Cuadro 1. Requerimientos básicos de los hoteles por categoría.

Fuente: Manual de estudio Tecnología del Hospedaje 2002

Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnica Nacional.

Ahora bien, la finalidad de esta norma estriba en la de proveer de una herramienta a los responsables de la operación y administración de un hotel, que les permita el acceso a criterios internacionales estandarizados de procedimientos de operación y administración que permita esto un aumento fundamentalmente en la competitividad, ubicar con precisión fortalezas y debilidades y a partir de ello determinar esquemas de revisión y análisis periódico de instalaciones y servicios.

Basados en esta norma, las características de los hoteles que interesan para esta investigación tienen los siguientes aspectos:

- Organización
- Calidad en la presentación en el servicio
 - Todo el personal de contacto con el huésped
 - Reservas
 - Portero
 - Valet de estacionamiento
 - Recepcionista
 - Botones (entrada)
 - Telefonista
 - Camarista
 - Llamadas de despertador
 - Botones (salida)
 - Cajero de salida
 - Servicio en restaurante
 - Servicio a cuartos
- Instalaciones y equipos
 - Seguridad
 - Áreas públicas
 - Áreas de Recepción
 - Habitación
 - Baño

- Servicios para minusválidos
- Servicios e instalaciones complementarias
- Locales independientes
- Servicios e instalaciones para empleados
- Establecimientos de alimentos y bebidas
- Elementos normativos particulares
 - Elevador
 - Establecimientos de negocios en construcciones modernas o en inmuebles coloniales
 - Establecimientos vacacionales

Sería posible el seguir proporcionando datos sobre los requisitos que se necesitan para que una empresa hotelera obtenga la clasificación de cuatro estrellas pero eso es algo que no está establecido como el fin principal de este trabajo, aunque puede mencionarse que es un hecho que dentro de los cuestionarios o dentro de la metodología existente en nuestro país para el proceso de clasificación no se destina un punto que si quiera contemple algo relacionado con el capital humano de las instituciones hoteleras, tal vez porque para estos hoteles el recurso humano es algo que no se puede medir o algo que siempre es de calidad.

Respecto a ese punto, tal vez sería conveniente el tomar en cuenta que no hay mejor ni peor calidad o capital humano, sino más bien cada empresa hotelera define su propia calidad y sus propios métodos para calificar y capacitar a su capital humano lo cual realizan en sus manuales y tal vez con base en ello algunas instituciones como la CALMECAC determinen si el personal está calificado para su puesto y si están siguiendo los procedimientos de acuerdo al manual. Esa situación sí que define la calidad de cada hotel pues obviamente en un el hotel de una estrella se exigirá menos en sus manuales, y sus procedimientos serán básicos para su personal que uno de 4 estrellas, y ello no difiere en el huésped puesto que este no va a buscar más o exigir más porque

sabe que el pago por un hotel de 1 estrella es diferente al que espera de uno de 4 o 5.

En cambio cuando alguien paga por un hotel de 4 estrellas y recibe una calidad menor este se inconformará y producirá una queja, si esto se repite se deteriora la imagen del hotel, si esto se repite en varios hoteles de la misma zona se deteriora el destino y si se repite en cualquier lugar del país, la imagen del país se deteriora y se cae en una espiral hacia abajo sin salida.

Es por eso que los sistemas de gestión del capital humano deben ser sometidos a diagnósticos constantemente, desde una perspectiva innovadora e integral que vayan más allá de los parámetros establecidos para saber no solo si un colaborador es apto o no para su puesto, ya que ello no garantiza su óptimo desempeño, sino también las necesidades que tiene dentro y fuera de lo laboral.

2.2 De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano (Evolución del concepto).

En primera instancia, recordemos que la administración de recursos humanos es concebida como una herramienta aplicable a todo tipo de empresa sin excepción, y puede ser definida como “el proceso que contiene las funciones del proceso administrativo, que se aplica a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o al recurso humano, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar” (Dessler, 2001, 12).

Cabe mencionar que la teoría respecto a la administración de recursos humanos ha evolucionado considerablemente y en ese contexto en este apartado se pretende presentar brevemente la transformación que ha sufrido el concepto.

Dicho lo anterior, resulta interesante observar la evolución que el pensamiento humano ha tenido en los últimos años respecto a la importancia e impacto que las personas poseen dentro de las organizaciones, dicha evolución se asemeja al despertar de un largo letargo que impedía comprender que las personas no eran una raza o especie extraña vertiendo esfuerzos en una organización, y “si se compara esta evolución con las doce horas de un reloj, solo unos cuantos minutos corresponderían al momento que se vive en relación al concepto del ser humano y su relación con las empresas que conforma” (Freeman, 2008, 18), y está demás decir que ha costado demasiado llegar hasta este punto.

No ha sido sencillo entender que las personas son la empresa, de hecho, aún “hay organizaciones cuya visión dista demasiado de esta afirmación y todavía conservan una óptica de recurso hacia sus integrantes” (Guízar, 2008, 28).

Para hablar de la evolución del concepto, se necesita una visión retrospectiva que trate de explicar en algunas líneas esa evolución que el pensamiento administrativo ha sufrido, que llevó ver a las personas como simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de la organización.

Iniciando con esa visión al pasado, de manera rápida se puede partir por mencionar la aparición del homo sapiens, “lo que de alguna manera representó el inicio de comunidades organizadas transformadoras del medio ambiente, totalmente diferente a los primeros brotes de inteligencia de nuestra especie (Neandertal). Posterior a ello, no tardó en aparecer una sociedad un tanto más compleja, regida por fenómenos naturales, incomprensible para el momento” (Münch, 1990, 35).

Es imposible pasar por alto que para ese entonces la gente cazaba y consumía más como una consecuencia de instinto de supervivencia que por la necesidad consciente de alimentarse y tener fuerzas, ingenio o construir. Para este entonces las sociedades no se encontraban muy lejos del concepto de “manada” que podría considerar como una primera expresión del “trabajo en equipo”.

Precisar el momento en que las primeras comunidades dejaron detrás la vida silvestre no es sencillo y tal vez no sea necesario, pero lo que es un hecho es que la evolución fue inminente al grado de “aparecer asentamientos humanos que desarrollaron tecnología y conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo, ejemplo de ello pueden ser los sumerios que cerca del 2750 A.C. dejaron códigos escritos en lenguaje cuneiforme superando las expresiones rústicas de talla y grabado de sus antecesores” (Monroy, 2000, 30), crearon también una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas establecidas por uno o varios dioses y, sin percatarse de ello tal vez, crearon el paradigma más dominante que de alguna forma ha existido a través de los tiempos y es el que la gente trabaja para terceros y no para sí.

Esa manera de pensar llegó a extenderse de manera rápida por el mundo entero, pues todas las expresiones culturales del pasado conservaron esa estampa de este pensamiento. Desde las civilizaciones mayas, aztecas hasta las dinastías chinas, pasando por imperios como el romano, griego o egipcio, el principio era el mismo el de un grupo importante de personas, usualmente numerosas y fuertes, se doblegaban ante unas cuantas poseedoras de poder.

Lo anterior permite decir que la esclavitud o el trabajo para complacer a los dioses fue tal vez la expresión más primitiva de la utilización del talento humano en beneficio de una organización “no se necesitaban vastos conocimientos para saber que sin las personas sería imposible arar, coser barro, erigir monumentos o incluso construir ciudades” (Heredia, 1998, 22). En definitiva, se necesitaba de la gente, pero ello requería una inversión que se pensaba tal vez en granos, tierras o ganado; debió ser una de las primeras expresiones administrativas, y los líderes del pasado de alguna manera pudieron someter y disponer de la gente, comprendiendo que a la par de la utilización de las personas habría que ofrecer una suerte de motivación que los mantuviera dentro del régimen.

Fueron siglos los que tuvieron que pasar para que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraparte que beneficiara a quien lo realizara, “pues no hay que olvidar que existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo, aún después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado” (Heredia, 1998, 27).

Pero, el hecho de comprender la diferencia entre esclavo y trabajador no trajo consigo la valoración o un mejor trato para la gente. El pago se hizo desigual y desproporcionado al grado que ser esclavo podía en ocasiones, ser más atractivo, pues se contaba con cobijo y alimento y por tanto no era necesario un esfuerzo extra al que ya correspondía por la condición de esclavo.

No se puede decir que existió una ausencia de esfuerzos por igualar los derechos y oportunidades de los trabajadores, “tanto que dichas consignas fueron el motor de la Revolución Francesa, de igual manera los griegos imaginaron un pueblo ejerciendo el poder en todas sus expresiones y ello incluía el trato justo en la expresión laboral y la valoración de los méritos, el imperio romano, intentó crear una sociedad autogestionada, así como otros tantos intentos que sirven como antecedentes al pensamiento que rige el mundo contemporáneo” (Wendell, 2000, 40).

Las ideas expuestas dejan ver que de alguna manera siempre estuvo presente esa consciencia que señalaba a las personas como el elemento esencial. Aún cuando tan importantes muestras de lucidez fueron obstaculizadas de manera fuerte y sistemática, el centro del espiral se focaliza en la importancia de las personas, así como y el impacto en la manera de gestionar los intercambios y crecimiento generados en las comunidades de cualquier índole.

Lo que sí se entendió muy bien y se practicó de igual manera en muchas culturas fue el concepto de motivación por intercambio, no importa si se habla de los bárbaros, etruscos, romanos o vikingos, las sociedades pasadas entendieron que

podían mantener sujetos a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza ofrecían bienes y riquezas; que podían ser circunstanciales o de larga entrega, lo importante es que dichas regalías sirvieron para incentivar la motivación en pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes.

Con lo mencionado hasta ahora en cuanto al desarrollo de las sociedades es posible apreciar los altibajos con relación, respecto a esto, cabe mencionar que en la Edad Media (alta o baja) se caracterizó por el desprecio y la servidumbre. Donde solo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios heredados o autoimpuestos por las condiciones existentes de la época y, sin embargo, ese oscuro tramo histórico dio paso al Renacimiento, en contra parte la persona era el protagonista simplemente lo que realmente valía e importaba; pero dicha etapa en la historia se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo hizo entrada y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano. Siguiendo en ese orden se puede mencionar la llegada de la era industrial, donde el principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o algo cercano a ello, pero fuese el siglo II a. C. o 1960, el principio era el mismo: la gente era considerado como un simple recurso para el trabajo y como tal era tratado, esto ha permeado hasta el punto de que aún hoy día persiste la costumbre de denominarlo Recurso Humano.

De forma lenta y elaborada se fue entendiendo que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue entonces cuando surge el término Relaciones Industriales, en un intento de generar esa vinculación entre la gente por un lado y la empresa por otro, tratando de conjuntar dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales propiciaron cambios que hoy día se aprecian, y el principal puede radicar en considerar importante lo que antes era considerado como simples peones.

La aparición del Departamento de Personal (expresión un tanto errada) no tardó en aparecer, como una suerte de unidad dedicada a pagar salarios y recolectar

información básica de las personas. En dicho departamento se hicieron costumbre los archivos de personal que emulaban a las grandes carpetas que resumían la vida de un estudiante en una universidad.

Respecto a decir que la denominación de departamento de personal es algo erróneo, y aunque la expresión administración de recursos humanos es la más común se debe entender “que bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gestionar el talento humano de ser etiquetada como departamento” (Chiavenato, 2007, 9), y que la palabra departamento puede asociarse con labores operativas de poco impacto que no se consideran como esenciales para el negocio. Por lo que “La unidad de Talento Humano es de un alto grado estratégico y posee un profundo impacto en toda la organización, por lo cual debe ser visualizada como una gerencia, siendo ésta un nivel básico para considerarla” (Marín, 2005, 22).

Posteriormente, otra luz en el pensamiento humano comenzó a reforzar el concepto que se tenía de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por una condición única y tratarlo como se merecía, pero hay que tomar en cuenta que los recursos se agotan, y también son susceptibles a ser sustituidos. Lamentablemente esa iluminación del pensamiento no fue lo suficientemente prolongada y justamente se pensó en el hombre como un recurso renovable o sustituible, paradigma que puede observarse en expresiones como “nadie es indispensable para la empresa” “el que se fue no hace falta” o “hay una fila de personas esperando por tu lugar”.

La idea de continuar llamando a las personas “Recurso Humano” se ha mantenido hasta el presente, aun cuando se escuchan expresiones como Capital Humano, que trató de introducir el concepto de inversión en las personas dentro de las empresas, pero una vez más, el término se presta a interpretaciones diversas, pues el capital es un elemento que se agota si no es debidamente utilizado; incluso tiene la cualidad de ser transferible y negociable (principio fundamental del

outsourcing) y finalmente el capital forma la parte contable de las cuentas, lo que deja ver nuevamente a las personas como objetos.

Pero como fue mencionado al principio, “en los últimos años el desarrollo del pensamiento humano ha llegado al punto de escucharse expresiones como Talento Humano, incluso cada vez se escucha menos de las personas responsables del área hablar de administrar sino de gestionar el talento, ya no se habla de invertir en el capital humano sino de desarrollar su talento y competencias” (Marín, 2005, 40) , pues finalmente se ha entendido que si las personas crecen o se desarrollan lo hace también la organización, si la gente es prospera lo son también las organizaciones, pues al final del partido sin las personas no hay empresa, simplemente, las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan algún producto o servicio pero estas a su vez están compuestas por personas.

Por tanto, en pocas líneas se puede expresar que las personas han pasado de ser vistos como engranajes reemplazables de un mecanismo a convertirse en la razón y parte medular de las organizaciones así como agentes de mejoras conscientes y desarrollo integral, concordando ello de alguna manera con esa visión que se tuvo en el renacimiento donde el hombre era el centro de todo. Desarrollo que ha desembocado en “la modificación de prácticas gerenciales, pues en lugar de invertir directamente en el producto o servicio, se está invirtiendo en el desarrollo de las personas que saben cómo producirlos, en lugar de invertir en el cliente se voltea hacía quien atiende al cliente y conoce sus necesidades” (Chiavenato, 2007, 4), elevando esto la conciencia de que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

2.3 Administración de Recursos Humanos

Vista por algunos como una herramienta, por otros como un proceso, lo que es cierto es que sea vista como proceso o herramienta tiene la cualidad de ser aplicado a todo tipo de organización.

Se presentan algunas definiciones del concepto de administración de recursos humanos, así como de los elementos que lo integran:

“Proceso que debe garantizar que se cuenta con las personas adecuadas para los puestos que la empresa ofrece, personas que necesitarán capacitación continua y actualización de habilidades. Pues el proceso de administración de recursos humanos debe dar a todos los integrantes de un equipo de trabajo la oportunidad de alcanzar sus sueños profesionales” (Robbins, 2001, 2).

Una segunda definición señala que la administración de recursos humanos:

“Es el proceso que contiene las funciones del proceso administrativo, que se aplica a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o al recurso humano, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar” (Dessler, 2002, 30).

Ambos autores concuerdan en el punto de catalogarlo como un proceso, pero al parecer el enfoque difiere entre ellos; ya que en la primera definición el autor parece enfocarse un poco más en las personas a las que se aplica el proceso y el segundo, parece enfocarse más en el proceso en sí viéndolo de una forma un tanto normativa. Con esto no quiere decirse que uno de los dos autores posea la razón absoluta pues el proceso en cuestión debe apoyar a una organización en forma normativa para controlar lo relativo al personal, pero también debe procurar el desarrollo integral de la fuerza laboral de una empresa.

Así pues las funciones del proceso de administración de recursos humanos son:

- Realizar análisis de puestos, esto se refiere a la naturaleza de la actividad de cada integrante del equipo de trabajo
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos integrantes del equipo de trabajo
- Administrar sueldos y salarios, con esto se hace referencia a la manera en cómo se compensará al recurso humano por las actividades desempeñadas
- Poner al alcance del recurso humano incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso en los integrantes del equipo (Dessler, 2002, 3).

2.3.1 Proceso de Administración de Recursos Humanos

Desprendiéndose de dicho proceso los siguientes elementos:

Análisis de puesto

En ocasiones suele creerse que el análisis de puesto es considerado como la piedra angular del proceso de administración de recursos humanos, y esto, tal vez porque la información que se recaba en este punto es de gran utilidad para muchas funciones de dicho proceso, y sobre la cuestión del orden de los puntos que conforman el proceso en cuestión existen muchas posturas, ello no constituye un punto a abordar, simplemente se mencionara la definición del concepto.

Dicho lo anterior, el análisis de puesto puede ser definido como “el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades” (Snell, 2007, 88). La definición proporcionada en lo personal es un tanto limitada

por esta razón se cree conveniente utilizar el siguiente concepto que señala que el análisis de puesto “es una técnica y a su vez es la base de las actividades de recursos humanos así como un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización” (Wayne, 2005, 100).

De manera simple se puede decir que esta parte del proceso de Administración de Recursos Humanos se encarga de la recolección y procesamiento de datos objetivos y comprobables respecto a los verdaderos requerimientos de un puesto, cumpliendo con ello su meta básica, la cual es ayudar a una organización a establecer esa relación existente entre el puesto y los requisitos que se necesitan para el desempeño de este.

Es posible que los autores que han abordado la administración de recursos humanos señalen que este es el punto clave de este proceso porque los datos que se desprenden de dicho análisis para desarrollar descripciones del puesto que son simplemente una lista de las tareas del puesto al igual que especificaciones del mismo entendidas estas como los requisitos que debe reunir la persona para el puesto, así como para determinar y aumentar aspectos relativos al proceso de administración de recursos humanos, como es el desarrollo de criterios para la evaluación de desempeño o incluso puede generar una idea del cometido de las lecciones para la capacitación.

Por tanto en teoría, el análisis de puesto es un elemento que ayuda a mejorar el desempeño y la productividad organizacional, proponiendo básicamente seis pasos para llevar a cabo el proceso de análisis de puesto los cuales se describen a continuación:

1. Identificar para que se usará la información, ya que esto determinará los datos a recabar y cómo hacerlo (dentro de las técnicas para recabar datos

se pueden encontrar los cuestionarios, entrevistas, observación o diarios de trabajo).

2. Revisar la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.
3. Seleccionar los puestos representativos que se analizarán, esto se realiza cuando es necesario analizar más de dos puestos similares.
4. Analizar el puesto, habiendo reunido datos acerca de las actividades laborales, las conductas que se requieren de los empleados, las condiciones laborales, así como las características y capacidades humanas necesarias para desempeñarse dentro de determinado puesto.
5. Verificar la información del análisis con el empleado que desempeña el puesto así como con su jefe inmediato, esto servirá para confirmar que los datos de la información recabada son correcto y completos. También sirve para conseguir de alguna manera que el empleado acepte los datos, cambios y conclusiones del análisis.
6. Preparar una descripción y una especificación del puesto. Entendiendo como la declaración escrita que describe las actividades y responsabilidades del puesto, así como aspectos importantes del mismo como los son las condiciones laborales y peligros de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación requerida para el desempeño del trabajo. Esto puede hacerse en un documento separado o en uno solo (Dessler, 2002, 130).

Planeación

El siguiente punto que se observa dentro del proceso de administración de recursos humanos es la Planeación. Este elemento se refiere a la planificación y administración de personal, lo que puede ser entendido de la siguiente manera:

El aplicar al recurso humano las funciones de planeación, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.

- Planificar: entendido como el establecimiento de metas y normas, elaborar reglas, procedimientos, planes y pronósticos
- Organizar: visto como la asignación de tareas específicas a cada integrante de determinado equipo de trabajo, el establecimiento de departamentos, la delegación de funciones, establecimiento de canales de autoridad y comunicación, con todo esto coordinar el trabajo del personal
- Proveer de personal: decidir personas habrán de contratarse, reclutar a los posibles integrantes del equipo de trabajo, seleccionar empleados, creación y establecimiento de parámetros o normas para el desempeño del personal, evaluar el desempeño, brindar asesoramiento, capacitación y desarrollo
- Dirigir: asegurarse de que el personal lleve a cabo y cumpla su trabajo; pero también conservar la moral de los mismo y motivarlos, que posiblemente genere un sentido de pertenencia hacia determinada organización
- Controlar: establecer estándares como cuotas de venta, de calidad, niveles de producción, esto para poder comparar el desempeño real contra dichos parámetros y tomar las medidas que sean requeridas según la situación (Dessler, 2002, 135).

La planeación no solo guarda relación con el análisis de puesto, sino que es el que da pauta al reclutamiento y selección de personal, por tanto la planeación de personal puede ser considerada también como “el proceso de anticipar y prevenir

el movimiento de personas hacia el interior y exterior de la organización” (Snell, 2007, 122).

Por la definición anterior, se puede entender que el proceso de planeación de personal se refiere a los planes que se realizan para ocupar o eliminar vacantes futuras dentro de una organización, esto basado por supuesto en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitarán, y también se determina si esos puestos serán ocupados por candidatos internos o externos. Así, la planeación de personal hace referencia a los planes relativos a uno o todos los puestos futuros de una organización.

Por tanto, en este punto de la administración el administrador de recursos humanos hace uso de herramientas como el pronóstico de personal con el cual se reflejan las necesidades futuras que tendrá una organización respecto a la fuerza de trabajo que requerirá para el alcance de sus objetivos.

Si bien es cierto que existen técnicas de análisis para determinar esa necesidad futura de fuerza de trabajo, también lo es que éstas por si solas no son del todo exactas así que hay que tener en cuentas algunos aspectos como:

- a) La rotación de personal proyectada (como resultado de renunciaciones o despidos)
- b) Calidad y habilidades de los empleados (en relación con las necesidades cambiantes que se esperan para una organización)
- c) Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios para entrar en nuevos mercados
- d) Los cambios tecnológicos o de algún otro tipo que son resultado del aumento de productividad.
- e) Los recursos financieros disponibles para el departamento (Dessler, 2002, 124).

Reclutamiento

Por tanto es posible decir que la planeación del personal es también un punto muy importante del proceso y debe ser realizado de manera correcta, este punto abre paso al reclutamiento que es “el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las habilidades adecuadas, así como alentarlos a solicitar un empleo en una organización” (Wayne, 2005, 119).

En esencia y de una manera sencilla podemos decir que el reclutamiento puede ser visto como un sistema de información mediante el cual una organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo, las cuales pretende ocupar. Así, el reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Esta parte del proceso de administración de recursos humanos hace uso de instrumentos y métodos variados para llevar a cabo su cometido, las descripciones de puesto, constituyen un instrumento esencial para los reclutadores; ya que como se mencionó anteriormente, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada posición vacante.

Para realización de esta parte del proceso de administración de recursos humanos, el encargo de reclutar:

1. Identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, refiriéndose esto tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.
2. Planificar y pronosticar la necesidad de personal para determinar las obligaciones del puesto.
3. Formar una reserva de candidatos para dichos puestos, reclutando a candidatos del interior y exterior.

4. Usar distintas técnicas de selección, como pruebas, investigación de antecedentes, exámenes médicos etc. Para identificar a los candidatos viables para el puesto.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer que el o los candidatos tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a qué candidatos se les hará la oferta.

Otro de los factores que los reclutadores también deben considerar es el entorno en que habrán de moverse. Los elementos que podrían considerarse como los más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

La consideración como mínimo de estos aspectos permitirá a las personas encargadas el reclutamiento llevar esta parte del proceso de una manera un tanto más objetiva y con una visión más amplia del contexto, pudiendo con base en ello reclutar a los mejor candidatos para la organización, abriendo paso a la siguiente determinante del proceso de administración de recursos humanos.

Selección de personal

Esta además mencionar que el programa de selección está bajo la responsabilidad del área de recursos humanos así que, la selección de personal puede ser definido como “La elección del elemento adecuado para un puesto determinado a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto

y el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad (empresa) en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización” (Arias, 1998, 257).

Para complementar esta definición cabe decir que “la selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto” (Sherman, 2002, 133).

De acuerdo a los conceptos mencionados, podemos entender a la selección de personal como el determinar cuál de entre todos los solicitantes de un puesto es el que mejor cumple con los requisitos para su desempeño habiendo equiparado las políticas de la organización y el perfil del solicitante, para ello la persona que tenga a su cargo la selección debe de disponer tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos y poder realizar de manera objetiva dicha equiparación, por otra parte, a esta determinante del proceso administración de recursos humanos debe de prestársele mucha atención ya que influye de manera importante en la calidad de la organización.

Ahora bien, habiendo mencionado de una manera superficial este punto del proceso, se enlistan las partes que de este punto se desprenden (Grados, 2000, 98):

Solicitud

Entendida como un cuestionario estructurado que deberá contener datos relevantes del candidato como: datos personales, escolares, experiencia y familiares.

Entrevista Inicial

Realizada con la finalidad simplemente de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional

de las conductas de éste. Es durante el desarrollo de ésta donde se proporciona información sobre la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Y se pide la documentación que se requiera para el puesto.

Evaluación Técnica

Se refiere a que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A esos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica. Y cabe mencionar que debe ser llevada a cabo antes de la psicológica; para efectos de ahorro de tiempo y costos.

Evaluación psicológica

Considerada como la etapa más importante de la selección, pues en esta se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas las cuales incluyen los siguientes aspectos:

- Inteligencia: que se refiere a la capacidad intelectual del candidato
- Habilidad: se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto
- Personalidad: se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, como: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Encuesta Socioeconómica

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y los que fueron proporcionados en la entrevista inicial.

Entrevista en la Selección

Vista como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un

objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, el examen psicológico, etc.

Además sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

Examen Médico

Utilizado para conocer si el candidato posee la capacidad, física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados de un examen médico puede condicionar el ingreso de una persona a la organización.

Decisión

Constituye el hecho de rechazar o aceptar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño o los socios de la misma, pero en todo caso dicha decisión debe ser apoyada por el proceso aquí descrito.

Contratación

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Dichos contratos pueden expresarse:

- Por obra determinada
- Por tiempo determinado
- Por tiempo indeterminado

De manera resumida, estas son las partes en las que se divide la selección de personal, el siguiente paso del proceso de administración de recursos humanos es la Capacitación y desarrollo.

Este punto ha cobrado actualmente gran importancia para las organizaciones pues se han dado cuenta que influye de manera importante en el éxito organizacional, tal es la trascendencia de este punto que hoy día podemos tener información de autores que se dedican solamente a este apartado del proceso.

Uno de ellos, sostiene que “la capacitación es el proceso que consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador y el desarrollo como la trascendencia de la persona dentro y fuera de la organización” (Siliceo, 2008, 26).

Muchas veces se entiende el término capacitación o se utiliza para referirse a los esfuerzos realizados por una organización para impulsar el aprendizaje entre sus miembros y nada más, sin reparar en sus implicaciones y consecuencias, pero dejando a un lado ese punto, algunos autores dicen que la capacitación debe considerarse de manera más “estrecha y orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y el desarrollo a la expansión de habilidades de una persona en función de responsabilidades futuras, por tanto la tendencia es combinar los términos en la frase capacitación y desarrollo” (Snell, 2007, 74).

La parte de capacitación y desarrollo es algo extensa, pero para efectos de definición puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Análisis de las necesidades:

- Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad
- Determinar si el programa es adecuado para el grado de estudios, experiencia y habilidades de las personas, así como para sus actitudes y motivaciones
- Desarrollar objetivos medibles

2. Diseño de la instrucción:

- Organizar el plan de estudios de acuerdo a la teoría del aprendizaje para adultos y complementarlo con el contenido del programa
- Asegurarse de que los materiales se adapten a los objetivos trazados, de igual manera que estén redactados con claridad y sirvan para una capacitación unificada
- Manejar con cuidado y profesionalismo los elementos del programa para garantizar la calidad y eficacia

3. Validación:

- Introducir y validar el programa de capacitación ante un organismo o un público representativo.

4. Aplicación:

- Presentar los conocimientos y habilidades (contenido) ante el personal seleccionado para ese momento.

5. Evaluación y Seguimiento:

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
 - Reacción: documentar reacciones inmediatas de los participantes ante la capacitación
 - Aprendizaje: retroalimentar por medio de pruebas previas o posteriores para medir lo aprendido
 - Comportamiento: anotar las reacciones de los supervisores ante el desempeño de las personas bajo capacitación una vez terminada esta
 - Resultados: determinar el grado de mejora en el desempeño laboral y evaluar el movimiento necesario (Dessler, 2002, 251).

Continuado con los pasos del proceso de administración de recursos humanos, toca el turno a la Evaluación de desempeño, de manera lógica puede decirse que

la evaluación de desempeño es el proceso donde se califica a un empleado comparando su actuación presente o pasada con los puntos que se han establecido para su desempeño. Los encargados de la evaluación del desempeño de un colaborador no están “interesados” en desempeño general sino en el desempeño individual, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. Por otro lado se define la evaluación de desempeño como un “sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral o de equipos, aunque aclara que la evaluación del desempeño de realice de manera grupal, siempre tenderá a la evaluación puramente individual” (Wayne, 2005, 190).

Cabe mencionar que dentro de esta parte de la administración de recursos humanos los métodos usados tradicionalmente para evaluar el desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas: evalúa el desempeño de los colaboradores mediante criterios de evaluación previamente definidos. En este se utiliza un formulario de doble entrada, donde las filas (horizontales) representan los factores a evaluar y las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores. Cada factor se define resumidamente cuanto mejor sea el resumen mayor precisión habrá. La evaluación se da en rangos de pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.
2. Método de elección forzada: evalúa el desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. Está conformado por bloques o conjuntos de dos, cuatro o más frases donde el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más apliquen al desempeño del evaluado. De ahí la denominación que tiene. Se dice que mediante este método se obtienen mejores resultados que con el anterior.
3. Método de investigación de campo: se desarrolla con base en entrevistas por lo general de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los empleados buscando

las causas, motivos y orígenes de tal o cual desempeño. Mediante el análisis de hechos y situaciones.

4. Método de incidentes críticos: este método se basa en que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Por tanto se trata de un método donde el encargado de evaluar el desempeño presenta los resultados de dicha evaluación solo como positivo o negativo (García, 2004, 96).

El cumplimiento de la evaluación de desempeño suele ser situacional, ello debido a que las personas que conforman una organización aún estando bajo la misma filosofía de trabajo son totalmente diferentes y ello propicia una variación tanto en la forma como en el momento de aplicarlo. Aunado a esto, existen algunos factores condicionantes que influyen en la evaluación del desempeño:

1. Valor de las recompensas
2. Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo
3. Esfuerzo individual
4. Capacidades del individuo
5. Percepción acerca del papel desempeñado
6. Desempeño del cargo (García, 2004, 356).

Dentro de los resultados o aportaciones que la evaluación de desempeño provee a una organización es el generar información que permitirá retroalimentar los demás puntos del proceso en cuestión, puntos como la selección del personal, la capacitación en algunas ocasiones estrategias de rotación del personal, pero también abre paso al siguiente punto.

Compensaciones

Desde una perspectiva general este punto es una de las tareas más difíciles dentro del proceso de administración de recursos humanos pues se quiera o no produce un impacto trascendental en las metas de una organización, por tanto si no es llevada a cabo de una manera equitativa algunos objetivos pueden verse truncados o conflictos interpersonales pueden suscitarse.

Si la administración de las compensaciones provee resultados insatisfactorios se puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral y organizacional, por ejemplo, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente, incluso si una función es compensada pobremente puede llevar a ausentismo o formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también puede conducir a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Pero no se pretende ahondar demasiado en el punto sino simplemente presenta un concepto del mismo:

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) se define de manera simple como “la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, siendo un medio por el cual la administración del recurso humano garantiza de alguna forma la satisfacción de los empleados, traduciéndose esto en una ayuda para la organización en mantener y retener una fuerza de trabajo productiva con la que cuenta” (Werther, 1999, 45).

Dentro de sus objetivos pueden encontrarse los siguientes:

- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes
- *Retener empleados actuales.* Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta
- *Garantizar la igualdad.* La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones
- *Alentar el desempeño adecuado.* El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades
- *Controlar costos.* Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos
- *Cumplir con las disposiciones legales.*
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa (Sackmann, 2000, 50).

Seguridad e Higiene

El siguiente aspecto del proceso que se ha venido definiendo es concerniente a la Seguridad e higiene. Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos la seguridad de los empleados es una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Por tanto seguridad e higiene en el trabajo constituyen dos aspectos fuertemente relacionados que fundamentalmente están orientados a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo que no atenten a la seguridad de los colaboradores.

También se entiende por seguridad en el trabajo el “conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que se utilizan para la prevención de accidentes y la eliminación de condiciones inseguras del ambiente, así como las

usadas para instruir o convencer a los empleados acerca de la importancia de implantar prácticas preventivas” (Chiavenato, 2004, 162).

De manera sintetizada la seguridad en el trabajo debe contemplar al menos 3 áreas principales:

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos
- Prevención de incendios

En cuanto a la higiene este autor menciona que se entiende por ello el conjunto de normas y procedimientos que tienen a la protección de la integridad física y mental del trabajador, guardándolo de riesgos de salud propias del cargo y el ambiente físico donde este se ejecuta.

Dentro de sus objetivos principales se encuentran:

- Eliminar las causas de enfermedad profesional
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en colaboradores enfermos o con defectos físicos
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantener la salud de trabajadores y aumentar su productividad

Relaciones Laborales

El cumplimiento de lo anterior, de alguna manera abre paso a lo que se conoce como Relaciones Laborales.

Puede decirse que las relaciones laborales son un elemento muy importante, pues no solo se definen la calidad de las interacciones entre empleadores y empleados, sino que también se define la calidad de una sociedad dentro de una organización.

Las relaciones laborales son aquellas que se “establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo” (Snell, 2007, 74). En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

Cabe mencionar que este punto del proceso administrativo de recursos humanos se encuentra ligado a un marco legal y por tanto puede variar entre países. Aunque, en la actualidad por la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

De lo anterior se puede decir que los elementos que comúnmente se aprecian dentro de las relaciones laborales son:

- Marco legal
- Contrato
- Sindicato
- Empleado
- Empleador

Siendo estos puntos los más comunes, para que de una buena relación o interacción entre ellos se propicien de alguna manera relaciones laborales estables.

2.4 Gestión del Talento Humano

Las viejas definiciones usan el término Recurso Humano, basándose de alguna manera en la concepción de un hombre como un elemento "sustituible", y como parte sustituible del engranaje de la maquinaria o sistema de producción, ello entra en contraposición con la concepción de un hombre "indispensable", un hombre necesario para lograr el éxito organizacional.

A estas alturas y habiendo expuesto algunas ideas, cuando se utiliza el término Recurso Humano, se puede llegar pensar o a relacionar a la persona con un instrumento, sin tomar en consideración que las personas son la parte principal, el cual posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a una organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Cabe mencionar que el propósito aquí no es enfrentar o emitir algún juicio sobre las teorías o enfoques (pasados o presentes) que guardan relación con la gestión del talento humano.

Habiendo atravesado por la evolución del concepto de la administración de recursos humanos a la gestión del talento humano, podemos decir que el talento humano constituye el activo más valioso que una organización posee.

Con base en la idea anterior, se puede decir que las organizaciones han comenzado a entender y considerar que la cultura organizacional es algo que se construye no solo con la delimitación de una visión, misión y objetivos sino que se construye con base en las fortalezas de cada individuo y al talento humano como la parte más importante y la correcta gestión de éste como una de sus tareas más decisivas puesto que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, simplemente si las personas están dispuestas y motivadas

a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá o entrará en una etapa de lento avance.

Podemos considerar de alguna forma que la gestión del talento humano envuelve aspectos como el llegar a conocer a cada persona, qué espera de la empresa, cómo cree que podría mejorar su trabajo, cuál es la forma en que podría ayudar a mejorar el desempeño empresarial, qué grado de satisfacción encuentra la persona con lo que hace, y por tanto que tan comprometido está con los objetivos de la organización, claro está, sin caer en lo paternalista.

Por otro lado, la gestión del talento humano de alguna manera provee de un enfoque de mercado interno hacia la organización, pues intenta fomentar la esencia del mercado, esto porque quienes integran la organización son considerados como clientes y por tanto al igual que el cliente externo se debe realizar un esfuerzo por satisfacerlo.

Como se observó en la descripción de la evolución del concepto, ha transcurrido mucho tiempo para llegar hasta este punto, en el que la ciencia de la administración se encuentra respecto a las personas.

Han sido numerosas las teorías al igual que las prácticas administrativas que se han desarrollado para “administrar” con eficiencia y eficacia a las personas que conforman una organización, las cuales curiosamente han apuntado siempre hacia la consecución de los objetivos trazados y al éxito organizacional, claro, a través de quienes conforman la organización y para esto, a lo largo de la historia se ha hecho uso de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo.

A lo anterior se puede comentar que desde sus orígenes, la administración se ha inclinado hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores, lo que se ve apoyado desde la administración científica, con lo que Taylor plantea al brindar la concepción del *homo economicus* que consideraba el hecho de que la única razón de ser del trabajo era la remuneración recibida a cambio por el

desempeño de este. Fayol, plantea la división del trabajo a tal grado de llegar a concebir al hombre como máquina. En respuesta a ello un enfoque más humanista es presentado por Elton Mayo, que como resultado de su experimento de Hawthorne, se da cuenta de que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para desempeñarse de mejor manera, otorgando importancia a los grupos conformantes de la organización. Este enfoque es conocido como la escuela de las relaciones humanas (Benítez, 2005, 96).

Con el paso del tiempo surgen otros enfoques que permiten entender la administración como hoy día se hace, y que han tenido diferentes formas de observar al hombre como pieza clave y principal dentro de las organizaciones, un ejemplo de ello se expone la siguiente tabla:

Escuela administrativa	Principales representantes	Concepción del Hombre
Científica	Frederick Taylor Frank B. Gilbreth Henry Laurence Gantt	Científico / Hombre económico.
Proceso administrativo	Henry Fayol	Científico / Hombre máquina.
Humano-relacionista	Mary Praker Follet Geroge Elton Mayo Fritz Roethlisbery	Humanista / Hombre social.
Estructuralista	Max Weber Chester I. Barnard Renate Magntz Amitai Etzioni Ralf Dahrendorf	Científico - Social / Hombre económico - social.
Neo – Humano Relacionista	Peter Drucker Douglas McGregor Willian Ouchi Warren G. Bennis	Integrador / Hombre organizacional.

Cuadro 2. Evolución de los enfoques administrativos y visión hacia el hombre.
Fuente: Dávila, C 2001. *Teorías organizacionales y administración.* Pág. 50

Con lo mencionado hasta este momento se da pauta a describir el contexto de la gestión del talento humano, el cual lejos de ser complicado es más sencillo de lo

que se podría pensar, dicho contexto versa en el hecho de que gestión del talento humano se encuentra compuesto por dos actores que son las personas y las organizaciones, “donde las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones, las cuales a su vez dependen de las personas para que puedan operar y por ende alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2007, 55). Por una parte, el trabajo consume una cantidad de tiempo bastante considerable de la vida y el esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Así que separar el trabajo de la existencia de las personas sería algo bastante difícil, dado a la importancia y el efecto que tiene.

En consecuencia y conforme a lo anterior expuesto, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones, por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas como se ha mencionado ya, para operar, producir bienes y/o servicios, atender clientes o competir en los mercados y alcanzar objetivos organizacionales. Es seguro que las organizaciones no existirían sin la parte que le da la vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad, por tanto es posible decir que ambas partes mantiene una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

En ese contexto es difícil establecer una separación entre las organizaciones y las personas, y hasta hace poco tiempo dicha relación (persona - organización), era considerada antagónica y conflictiva ya que se creía que los objetivos de las organizaciones (productividad, lucro, eficacia, reducción de recursos físicos y financieros) eran incompatibles con los objetivos de las personas (mejores salarios y beneficios, comodidad y seguridad en el trabajo, tiempo libre, desarrollo y progreso personal). Las prácticas administrativas han demostrado que si la organización quiere alcanzar sus objetivos, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales, desembocando en un beneficio de ambas partes, adoptando una actitud de ganar

– ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos (Covey, 1997, 93).

Pero a todo lo dicho hasta ahora, sería conveniente precisar que es la gestión del talento humano, la cual se define como “un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2007, 6) y como aspectos fundamentales considera:

1. Las personas: pues están dotadas de personalidad propia, por tanto son diferentes, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades distintas e indispensables para el crecimiento organizacional.
2. La personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son personas y no meros recursos organizacionales, son impulsores de la organización con la capacidad de dotarla de inteligencia, talento, y aprendizaje indispensables para una renovación constante en un mundo competitivo.
3. Las personas como socios de la organización: pues son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, tiempo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., con el afán de recibir de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional así como de carrera. Cualquier inversión es justificada cuando trae un retorno razonable, por tanto en la medida que el retorno sea gratificante y sostenido la tendencia será el aumentar la inversión.

2.4.1 Proceso de Gestión del Talento Humano

A partir de estas consideraciones esenciales, la Gestión del Talento humano se conforma por los siguientes procesos:

Admisión de personas (quién debe trabajar en la organización)

Dentro de esta parte del enfoque de la gestión del talento humano se visualizan dos puntos que son el reclutamiento y la selección de personal. A simple vista al observar la denominación que se utiliza no nos sugiere algo nuevo y de hecho en esencia el objetivo de los puntos visualizados aquí es el mismo que en la administración de recursos humano el cual es la dotación de las personas en las organizaciones. Pero aún con esa misma esencia es posible decir que a diferencia de la administración de recursos humanos, la gestión del talento humano define e identifica de forma más específica el concepto de reclutamiento, por tanto para la gestión del talento humano el reclutamiento es entendido como:

1. El proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico, dentro de dicho proceso se debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser el interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o en ambos sitios (Chiavenato, 2007, 95).

Queda claro que para la gestión del talento humano el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca la atracción de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, y el hecho de que el reclutamiento sea concebido de esta manera le permite a una organización focalizar sus esfuerzos en realmente atraer a las personas idóneas para los cargos ofrecidos.

Así pues, desde el punto de vista de algunos autores, dentro de la gestión de talento humano, la manera de reclutar a las personas combina dos formas de hacerlo que son el reclutamiento interno y el externo, no haciendo uso más de uno que de otro sino manteniendo un equilibrio entre dichas formas de reclutamiento, “permitiendo esto que se tenga un mayor alcance que puede asegurar a una organización una cantidad suficiente de personas que puedan llenar los espacios laborales ofrecidos ya sea que estas personas provengan de la oferta exterior de fuerza de trabajo o provenga del interior de la organización” (Chiavenato, 2007, 98).

Dentro de la gestión del talento humano no solo se entiende el reclutamiento como ese proceso que forma parte de incorporar personas a una organización sino como una carta de presentación de la empresa hacia la persona, pues se entiende ya que el talento es el elemento más escaso y valioso de una organización, que el capital de alguna u otra forma puede obtenerse con buenas ideas o proyectos, las estrategias pueden ser imitadas, los productos copiados, la tecnología comprada, el dinero puede conseguirse por prestamos pero la gente y creatividad, no pueden conseguirse de manera similar a las mencionadas, es por ello que a diferencia de la administración de recursos humanos en el enfoque de gestión del talento humano se vale de la Employee Value Proposition (Proposición de Valor al Empleado), en la cual “la empresa realiza una propuesta consciente a las personas donde le muestra los beneficios y compromisos que la organización está dispuesta a darle así como el panorama de desarrollo integral que puede tener dentro de la organización” (Kensey, 2006, 10).

Y con base en lo anterior se abre paso al siguiente punto del proceso de gestión del talento humano.

Selección de personas

Mientras en esencia el objetivo del proceso de reclutamiento es el abastecer de candidatos el proceso de selección, este último tiene por objetivo el escoger y clasificar a los aspirantes que se adecúen más a las necesidades del cargo y de la organización.

Así, la selección de personas puede definirse como “el proceso de elección del mejor candidato para determinado cargo, tomando en cuenta la variaciones humanas y psicológicas que llevan a las personas a comportarse, aprender y desempeñarse de manera diferente dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 2007, 111).

A diferencia de la administración de recursos humanos, donde se usa el modelo de admisión forzada y de selección, la gestión de talento humano utiliza el modelo de clasificación.

En cuanto a los dos primeros modelos, y podemos decir que el de admisión forzada es aquel donde solo “existe una vacante y un candidato para esa vacante, el modelo no incluye la posibilidad de rechazo así que el candidato debe ser aceptado y el modelo de selección es donde existen varios candidatos y solo una vacante” (Wayne, 2005, 100), en este caso se presentan dos alternativas la de ser aceptado o rechazado, en si sucede la primera se acepta al candidato en la empresa y ocurre la segunda el candidato es separado totalmente del proceso puesto que existen otros candidatos que pueden ocupar el cargo.

Ahora bien, en el enfoque de gestión del talento humano se busca cumplir con lo que la concepción del proceso de selección señala, así pues, la selección de personas se ve como un proceso de comparación donde para agregar a una persona a la organización “se realiza la comparación entre los requisitos que exige el cargo y las características que el candidato posee” (Chiavenato, 2007, 120).

Dicha comparación nos dice que cuando las exigencias del cargo son mayores que las cualidades presentadas por la personas se rechaza al candidato, pero cuando el candidato reúne las condiciones exigidas por el cargo se dice que la persona es aceptable para el cargo. Dentro proceso se busca el mayor rigor en dicho análisis puesto que ello asegurará en mayor grado la integración de una persona ideal a la organización, pero aunque se da el rigor en la selección el modelo utilizado es el de clasificación en el cual “existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con las exigencias del cargo, si es aprobado se admite en la organización, si es rechazado se le compara con los requisitos de otros cargos que se pretenden llenar, hasta agotar los cargos vacantes y alternativas restantes”. (Chiavenato, 2007, 130). Así este modelo utilizado en el enfoque de gestión del talento humano parte de una concepción de candidato un tanto diferente pues no lo considera interesado por un único y determinado cargo sino lo considera candidato a la organización que podrá ser posicionado en el cargo más adecuado de acuerdo a las características que lo definan.

Aplicación de personas:

Básicamente se pueden observar dos vertientes en los procesos de aplicación de personas la vertiente tradicional y la moderna.

La primera, utilizada en algunas organizaciones se caracteriza por ser un modelo mecanicista fundamentado en una visión lógica y determinista de cómo tratar a las personas, además se da demasiada importancia en la división del trabajo, la fragmentación de tareas que hacen énfasis en la eficiencia que a su vez exige de las personas el cumplimiento de las actividades según lo impuesto y preestablecido, esto con el afán de conservar la estabilidad en la organización, por tanto en definitiva las personas son incluidas en la organización para cumplir lo impuesto y ejecutar, no para pensar.

Por otra parte, el autor dice que la vertiente moderna es “un modelo orgánico fundamentado en una visión sistémica, se sigue la adaptabilidad, previsión, flexibilidad, creatividad y la innovación” (Johnson, 2000, 115). A diferencia de la vertiente anterior en esta se hace énfasis en la eficacia y en la orientación de las personas hacia las metas y objetivos que se deben alcanzar desarrollando las actividades con cierta libertad de elección, aunque guiándose por las normas generales de la organización.

Nuevamente, en el enfoque de gestión del talento humano la aplicación de personas contempla tres puntos:

- Orientación de las personas: este es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clasificar su papel y objetivos.

“orientar a las personas significa determinar la posición de un integrante de la organización indicando el rumbo, determinando la situación del lugar donde se encuentra, es importante el imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados a cumplir incluyendo enteramente a los empleados” (Chiavenato 2007, 142).

- Diseño organizacional y de cargos: al mencionar diseño organizacional se habla de aspectos importantes para una organización como los es la cultura organizacional la cual se define como “la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de una organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización” (Guízar, 2008, 140) la cultura organizacional alcanza gran importancia puesto que fungirá de

alguna manera como brújula en el camino que una organización debe seguir para alcanzar sus objetivos.

Entendamos como diseño organizacional “los cargos que forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos” (French, 2000, 320), por tanto el diseño organizacional condiciona no solo la estructura organizacional sino que también condiciona la estructuración o composición de un cargo dentro de la organización “que incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos” (Chiavenato, 2007, 167) es de ahí donde surge la relación.

- Evaluación del desempeño humano: entendida como “la identificación, medición y gestión del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos” (Walton, 2000, 98). A diferencia del enfoque clásico el enfoque de la gestión de talento humano ve la evaluación de desempeño no como un proceso rígido y burocrático que busca cumplir con ciertos objetivos, sino que por el contrario se entiende la evaluación del desempeño humano como un proceso integrador llevado a cabo por personas imparciales y que busca retroalimentar fuertemente procesos como:

- a) Admisión de personas: busca generar un inventario de habilidades ayudando a la planeación, y formar la base de la información que permite llevar un reclutamiento y selección más precisos esto al indicar las características y actitudes necesarias que serán exigidas en un futuro para un cargo.

- b) Aplicación de personas: proporciona información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- c) Compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización, ayuda también a saber quién debe recibir una compensación o quién debe ser desvinculado de la empresa. En sí, debe estimular la iniciativa y desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
- d) Desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de un colaborador, sugiriendo quien necesita entrenamiento y mostrando los resultados de los programas de entrenamiento, facilitando la relación de asesoría entre subordinado y superior, con el afán de contribuir a la mejoría
- e) Mantenimiento de personas: indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- f) Monitoreo de personas: proporciona retroalimentación sobre el desempeño y potencialidad de las personas y su desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis sobre asuntos de trabajo entre superior y subordinado. (Chiavenato, 2007, 218).

Compensación de las personas

Compensación y remuneración: dentro del enfoque de gestión de talento humano los procesos de compensación constituyen elementos fundamentales para el incentivo y motivación de los colaboradores, teniendo en cuenta tanto objetivos organizacionales como objetivos individuales a conseguir. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión de personas en las organizaciones.

Compensación y remuneración: la compensación de personas puede definirse como “la recompensa, retribución, premio o reconocimiento a una persona por su desempeño en la organización” (Kensey, 2006, 150).

El punto de la compensación se pueden visualizar dos vertientes que son la tradicional y la moderna, la cuales se describen de la siguiente manera:

En la vertiente tradicional destaca el modelo homo economicus es decir, las personas están motivadas solo por incentivos salariales, financieros y materiales. En esta vertiente la remuneración obedece a estándares rígidos y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos que se aplica a los empleados, sin tener en cuenta las diferencias entre los empleados. Básicamente se basa en el tiempo y no realmente en el desempeño.

Por otro lado, en la vertiente moderna predomina el modelo de hombre complejo es decir, las personas se encuentran motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización. En esta vertiente la remuneración obedece a esquemas flexibles pues atiende procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. Así que, la remuneración se basa en metas y resultados que las personas deben alcanzar, haciendo énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles (Chiavenato, 2007, 260).

En lo que respecta a la remuneración puede decirse que las organizaciones saben de antemano que nadie trabaja gratis, y que como socio de una organización, cada persona se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. Por tanto se define la remuneración como “el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo, dicho paquete incluye tres componentes:

remuneración básica, incentivos salariales, remuneración directa y beneficios” (Kensey, 2006, 140).

Beneficios y servicios: derivados directamente del proceso de compensación de personas, en el enfoque de la gestión de talento humano básicamente se observan los beneficios y servicios como la detección de lo que las personas de la organización realmente necesita y no como lo que la empresa cree que necesitan. Concretamente los beneficios y servicios son “las comodidades, facilidades, ventajas, y servicios sociales que las organizaciones ofrecen a sus integrantes para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la denominada remuneración directa concedida a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del cargo ocupado, en conjunción con la denominada remuneración directa, que es el salario específico para el cargo ocupado, en función de la evaluación del cargo o del desempeño del ocupante” (Chiavenato, 2007, 283).

Al hacer un énfasis fuerte en las personas que conforman una organización y darse cuenta que las personas deben sentir que sus esfuerzos son compensados, los beneficios y servicios la gestión dentro de la gestión de talento humano no solo busca cumplir con lo establecido por la pirámide de Maslow (la cual es utilizada como base para la determinación de beneficios en el proceso de administración de recursos humano) al cumplir con objetivos individuales, económicos y sociales sino que propone el diseño una tipología diferente de beneficios y servicios con el fin de conservar a sus asociados, la cual se menciona en el siguiente orden:

1. Pago de tiempo no laborado: incluye pagos suplementarios no solo por vacaciones y días no laborados sino por ausencias prolongadas por enfermedad y seguro de desempleo.
2. Seguros de vida: donde los planes de aseguramiento se extiendan a la familia del empleado (esposa e hijos).

3. Jubilación: donde no solo se contemple la opción de retiro sino también se extienda la seguridad social al jubilado y exista un plan de pensión o complementación de la jubilación.
4. Servicios a los empleados: con los cuales se busca deslindar de ciertas preocupaciones en el empleado para que pueda estar más enfocado en su labor, por tanto se piensa en planes de asistencia al trabajo, cooperativas de crédito y financiación con beneficios para los empleados, servicio social, psicológico (personal y familiar) y consejería, acceso a clubes o asociaciones, restaurantes (incluidos programas de dieta), servicios relacionados con el trabajo (guarderías, cafeterías, restaurante, transporte subsidiado, asistencia a familiares, subsidios a la educación, etc.).
5. Flexibilidad: se busca que cada empleado tenga un plan diseñado a su medida con los beneficios y servicios que realmente necesita y usa.

Desarrollo de las personas

Los procesos de desarrollo de personas tienen que ver con el conocimiento y la educación, lo cual representa traer del interior del ser humano las potencialidades y talento creador de cada persona. Por tanto, “todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas” (Siliceo, 2008, 20).

Con lo anterior se puede decir que desarrollar personas no es sólo proveerles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y se tornen más eficientes, sino ofrecerles formación con la que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que permeen y modifiquen sus hábitos y comportamientos y puedan ser así más eficaces en lo que hacen, por tanto formar es más que informar, ya que representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Es necesario ubicar las partes que existen dentro de los procesos de desarrollo que son el entrenamiento y el desarrollo de personas (niveles menores) donde “los niveles menores estudian el aprendizaje individual y cómo aprende y se desarrollan las personas, proveyendo desarrollo a las organizaciones a través del cambio y la innovación” (Siliceo, 2008, 24).

Dentro del proceso de desarrollo de personas de igual manera pueden observarse la vertiente tradicional y la moderna de las cuales Chiavenato (2007) menciona que:

La parte tradicional sigue un modelo causal esto es, que entrena sólo cuando surge la oportunidad o necesidad, así también tiene un esquema aleatorio (escoge a las personas al azar) el cual mantiene una actitud reactiva y una visión de corto plazo pues se tiene en cuenta únicamente el problema inmediato. El autor menciona que la parte tradicional está basada en la imposición y se aplica en situaciones de estabilidad ya que busca mantener un estado permanente y definitivo.

Contrario a lo anterior, el modo moderno sigue un modelo planeado ya que entrena como parte de una cultura y tiene un esquema intencional (entrena a todas las personas), ello mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) y genera una visión a largo plazo. El autor menciona que el modo moderno se basa en el consenso y se aplica en una situación de inestabilidad y cambio, innovación y creatividad, pues se tiene la idea que todo debe cambiar para mejorar y crear un futuro mejor.

Entrenamiento y desarrollo de personas: a estas alturas se tiene muy claro que las personas son la parte principal de una organización y que dichas personas son un factor determinante en el éxito organizacional así como la principal diferencia competitiva entre una organización y otra.

Se habla de éxito en las organizaciones, y para obtenerlo es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de las personas pues “las organizaciones más exitosas invierten mucho en entrenamiento lo cual les permite obtener un retorno garantizado, pues para éstas, el entrenamiento no es un gasto sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redundará en beneficios para los clientes, empleados y empresa” (Marcó, 2007, 4).

Dicho lo anterior según el enfoque de gestión del talento humano el entrenamiento es definido como “la experiencia aprendida que produce un cambio relevante permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa lo que los integrantes de la organización conocen, los hábitos de trabajo, actitudes frente al trabajo o interacciones con personas del mismo rango o superior” (Chiavenato, 2007, 306). Debe entenderse la diferencia que existe entre entrenamiento y desarrollo de personas ya que, aunque sus métodos de aprendizaje sean similares la diferencia radica “en la perspectiva temporal de cada uno ya que el entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual buscando la mejora de habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo, por su parte, el desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas, y ambos constituyen procesos de aprendizaje” (Benítez, 2005, 95), siguiendo con las diferencias, puede establecerse una entre el enfoque de administración de recursos humanos y el de gestión de talento humano la cual apunta que “en la administración de recursos humanos la parte encargada del entrenamiento o adiestramiento funge como un órgano operacional e intermediario que atiende papeleo y asuntos rutinarios, lo cual nada tiene que ver con la función que en realidad debe desempeñar, no así en dentro de la gestión del talento humano; donde esta área es considerado con un órgano de consultoría interna y de actuación estratégica ” (Rickards, 2001, 84).

Mantenimiento de personas

Bajo la perspectiva de la gestión de talento humano una organización competitiva es la que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente a las personas, sino también mantenerlas satisfechas a un largo plazo, esto tiene que ver con el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas lo cual se relaciona con una serie de aspectos como el estilo de liderazgo, las relaciones con y entre empleados, y los programas de beneficios, en si el proceso de mantenimiento de personas busca “ proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones sindicales amigables y de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, su motivación para el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.” (Rickards, 2001, 100). De esta parte del proceso de gestión de talento humano se desprenden los siguientes puntos:

- Relaciones con los empleados: indudablemente esta parte del proceso nos refiere a la naturaleza de las personas y como con base en esa naturaleza de alguna manera una organización establece y desarrolla la relación con sus integrantes.

Dentro de este punto se identifican dos puntos la teoría X y Y:

La teoría X la cual se puede observar en las organizaciones donde se lleva una clásica administración de recursos humanos, predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor. Las personas se consideran apáticas y perezosas y por consiguiente, deben ser dirigidas, coaccionadas y hasta cierto punto amenazadas para que trabajen. Las personas representan un simple recurso estático que simplemente debe explotarse. En la teoría X, el trabajo es impuesto y se debe motivar a través del pago y medidas de control y seguridad. El monitoreo y el control deben ser rigurosos y las personas no pueden quedar sin

supervisión ni los subordinados pueden dedicarse a sus propias deliberaciones. En general, las personas se consideran incompetentes, interesadas y hasta cierto punto ventajosas. Por consiguiente el trabajo se debe esquematizar y fragmentar para facilitar las tareas, las reglas son severas y el temor al castigo es el principal estímulo.

Por otra parte, la teoría Y se caracteriza por el respeto a las personas y sus diferencias individuales, bajo este enfoque, las personas gustan de trabajar cuando este es agradable y, en especial las personas poseen voz activa en la definición y formulación de objetivos organizacionales. Aquí las personas pueden ser creativas, predominando una visión humana y abierta de las personas y la actividad laboral, las recompensas cubren todas las necesidades humanas. La vida organizacional se estructura para proporcionar condiciones de autorrealización y satisfacción a las personas, aquí la contribución es el resultado esperado (McGregor, 2005, 76).

Como se dijo anteriormente, la naturaleza de las personas y sus diferencias individuales se verán influenciadas por estos dos enfoques que determinaran de alguna manera como se establezcan la relaciones dentro de una organización así como el sistema administrativo o el tipo de liderazgo a ejercer, pero más allá de esto como se dé el desarrollo de las personas que integran una organización y como se consigan los objetivos trazados.

- Higiene, seguridad y calidad de vida: no cabe duda que esta es una parte muy importante dentro del proceso de gestión de personas puesto que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo llegan a provocar prejuicios a las personas y las organizaciones, esto en términos de costos humanos, sociales y financieros.

De manera concreta la higiene en el trabajo se puede definir como “el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del

colaborador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo” (Chiavenato, 2007, 391).

Si bien es cierto que la higiene es algo importante dentro de una organización, la seguridad en el trabajo entendida como “el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas” (Kensey, 2006, 150) constituye otro factor fundamental que permite a las personas encargadas de la gestión del talento humano proveer de un ambiente seguro a las personas que vierten sus esfuerzos en las organizaciones, de igual manera influye en gran medida para retener a los integrantes y no orillarlos a abandonar los cargos que desempeñan. Lo anterior conjugado de manera eficiente puede proveer como resultado la calidad de vida no solo dentro del entorno laboral, sino una calidad de vida bajo la visión sistémica esto es, que permee en las esferas personal, familiar, psicológica y social, en pocas palabras calidad de vida también fuera de la organización.

Monitoreo de personas

Es el último punto del proceso de gestión de talento humano, bajo la luz del concepto de la gestión del talento humano monitorear puede hasta cierto punto significar seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de ciertos límites de variación. Dentro del proceso de gestión de talento humano se prefiere el termino monitoreo en lugar de controlar, ello para evitar el significado o el ligar el concepto con el sometimiento estrecho a normas y reglamentos rígidos. Por tanto en una cultura democrática y participativa, el control

externo debe sustituirse por el autocontrol y autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que deben ser alcanzados.

A lo anterior se puede decir que “el comportamiento organizacional no puede ser causal ni errático, sino deliberado y racional. Por esta razón, las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en las diversas operaciones y actividades. Así, monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada” (Daft, 2000, 55).

Respecto a los sistemas de monitoreo (Chiavenato, 2007, 395) nos dice nuevamente dos vertientes una tradicional, el cual sigue el paradigma de la teoría X es decir desconfianza respecto a las personas y control sobre su comportamiento, bajo este paradigma se sigue un esquema de control externo y rígido y se adopta una posición de fiscalización y vigilancia que obligan a las personas a obedecer a través de un código de disciplina severa que limita el comportamiento de las personas y que impone restricciones y limitaciones con el fin de mantener la dependencia de las personas a un sistema centralizado. En sí, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones.

No así el enfoque moderno, que sigue el paradigma de la teoría Y es decir confianza en las personas, este enfoque sigue un esquema de autocontrol y flexibilidad que concede a las personas total autonomía para el desempeño de sus tareas esto con el fin de impulsar fuertemente la iniciativa y la creatividad de las personas, aunque lo anterior se da, se exige disciplina pero a diferencia del enfoque tradicional aquí la disciplina es por consenso dando a las personas y equipos la suficiente libertad para decidir, así como plena autoridad y responsabilidad para aumentar la participación y el compromiso de las personas, en sí este enfoque se desarrolla bajo un sistema totalmente descentralizado.

Base de datos: es importante saber que la base de todo sistema de información son las bases de datos, un banco de información donde se almacenan y acumulan datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información. Dicha información sirve de base para la formación de juicios o soluciones a situaciones adversas en una organización.

Dejando en claro, una base de datos dentro de la gestión de talento humano puede definirse como “la parte central que conforma un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información” (Daft, 2000, 80).

La información es un factor de gran importancia para gestión de talento humano puesto que se requiere su disponibilidad inmediata, básicamente la información que debe estar disponible:

1. *Registro de personal*: datos personales sobre cada uno de las integrantes de la organización.
2. *Registro de cargos*: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
3. *Registro de secciones*: es decir, datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
4. *Registro de remuneración*: referente a los salarios e incentivos salariales.
5. *Registro de beneficios*: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
6. *Registro de entrenamiento*: datos sobre programas de entrenamientos a los que cada integrante ha sido expuesto.
7. *Registro de candidatos*: información sobre los candidatos a ocupar un cargo.
8. *Registro médico*: datos sobre consultas, exámenes médicos de admisión y otros practicados a los colaboradores.
9. *Otros registros*: según las necesidades de la organización o de los encargados de la gestión de personas. (Chiavenato, 2007, 399)

Lo mencionado hasta ahora, da paso a la constitución de un sistema de información dentro de la gestión de talento humano.

Sistemas de información gerencial: la información es algo muy importante dentro de la gestión del talento humano. Básicamente “el sistema de información de talento humano es un proceso sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus integrantes y a sus respectivas habilidades, a demás de las características de las unidades de la organización” (Daft, 2000, 83).

Dicho lo anterior, un sistema de información dentro de la gestión de talento humano persigue principalmente dos objetivos básicos, el primero es administrativo, ya que busca reducir costos y tiempos de procesamiento de información, el segundo es brindar una base firme que soporte las decisiones, buscando siempre ayudar a los gerentes y empleados para llegar una toma de decisión optima.

Los conceptos mencionados hasta aquí referentes a la gestión o al proceso de gestión de talento humano se creen suficientes ya que este enfoque no solo cuida el cumplimiento de las aspectos netamente burocráticos sino que también toma en cuenta al hombre como parte importante, pues bajo este enfoque las organizaciones no solo entienden sino abrazan un compromiso con el crecimiento integral de sus integrantes, pues creen que ello fortalecerá la organización.

2.5 Diferencia entre Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano

En términos generales los conceptos de administración y gestión, pueden ser tomados como sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos.

Podrían presentarse muchas definiciones de los dos conceptos y muy probablemente se encontrarán similitudes en dichas definiciones, pero para efectos de esta investigación se cree pertinente establecer por pequeña que sea una diferenciación entre dichos conceptos que permita ubicarnos teóricamente.

Dicho lo anterior, como definición podemos decir que la administración “es ese proceso que tiene por finalidad la conducción de las organizaciones e implica aceptar la existencia de medios o recursos específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las empresas, y se vale de principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las mismas” (Jones, 2000, 10).

En cuanto al término gestión, si se parte de su raíz latina *gestio* la cual significa acción o dirección, puede definirse a la gestión como “la actividad o acciones tendientes a establecer objetivos, estrategias teniendo una consciencia de los activos importantes para la consecución de lo establecido, así como la organización de un sistema, siendo dicha actividad capaz de influir en el sistema” (González, 2003, 95).

Las definiciones que se han proporcionado son bastante sencillas pero en cierta manera nos dan a entender al menos una diferencia, que tal vez puede distinguirse como la principal y es que, la administración se refiere más a la correcta disposición de bienes y recursos para potencializar su desarrollo en la consecución de utilidad o ganancia y cuando nos referimos a la gestión nos referimos al desarrollo de actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores o activos que intervienen en el éxito de una organización, así, podemos ver la gestión como una función integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, en este sentido la gestión hace énfasis en la dirección y el ejercicio del liderazgo.

Habiendo presentado los conceptos de la Administración de Recursos Humanos, Gestión de Talento Humano y una breve diferencia entre administración y gestión,

se muestra a continuación un cuadro que pretende establecer de manera condensada las diferencias entre los procesos administrativos abordados.

Características	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
Formato de Trabajo	Responsabilidad de línea y staff	Orgánico, descentralización de áreas y equipos
Nivel de actuación	Segmentada o departamentalizada y táctica	Global y estratégica aplicable a toda la organización
Autoridad que ordena la acción	Las decisiones se originan en los altos mandos del área centralizando las acciones	Decisiones y acciones originadas en cada gerente y equipo de trabajo
Tipo de actividad	Burocráticas y prestación de servicios.	Consultoría interna. Descentralizar y compartir información.
Principales actividades	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de sueldos y salarios, seguridad e higiene.	Cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes
Misión del área	Atraer y mantener a los empleados dentro d la organización	Crear la mejor empresa y calidad en el trabajo.

Figura 1. Comparación entre el proceso Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano.

Fuente: Elaboración personal con base en la información recaba.

Capítulo 3. PARADIGMA METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación de las Ciencias Sociales

Dentro de la investigación en ciencias sociales pueden distinguirse dos enfoques, el experimental y el no experimental.

Kerlinger define el enfoque experimental como el proceso de investigación científica donde quien lleva a cabo dicho proceso puede manipular y controlar una o más variables independientes y observa la(s) variable(s) dependiente(s) para determinar si existe variación entre las variables independientes.

A su vez, define el enfoque no experimental como “la búsqueda empírica y sistemática en la que quien realiza la investigación no posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (Kerlinger, 2008, 400).

Dicho lo anterior, el enfoque de esta investigación es de tipo no experimental, puesto que no se tiene un control directo de los elementos que conforman el proceso aplicado para gestionar a las personas así como de los elementos que se propondrán dentro del resultado de la investigación.

Cabe mencionar que aunque los dos enfoques son diferentes, comparten ciertas características, pues “el propósito básico de ambos es el estudio de relaciones entre fenómenos, su lógica científica es la misma (obtener evidencia empírica para elaborar proposiciones), en ciertos campos de las ciencias sociales el enfoque no experimental es inevitable” (Kerlinger, 2008, 420).

3.2 Método y tipo de investigación

Una vez establecido el enfoque de la investigación, lo anterior nos lleva a definir cuál será el tipo de la investigación, al respecto Hernández (2007) menciona que dentro de la investigación pueden distinguirse cuatro tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Acerca de la investigación exploratoria, mencionó que tienen como objetivo examinar un tema o problemática que ha sido poco estudiado o abordado antes.

Este autor define la segunda, como aquella investigación que busca especificar las propiedades, características y perfiles, de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir en este tipo de investigación se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así (valga la redundancia) describir lo que se estudia.

En cuanto a los estudios correlacionales nos dice que, son aquellos que pretenden o tienen como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular.

Respecto a la investigación explicativa, establece que esta va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Esta está dirigida a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, por tanto su interés se centra en explicar por qué ocurre determinado fenómeno.

Por tanto, el tipo de investigación seleccionada es correlacional, ya que como se mencionó este tipo de investigación es una alternativa a la contraposición de las percepciones de la parte gerencial contra la de la parte laboral sobre el proceso

que se está abordando dentro de las organizaciones hoteleras, en particular de 4 estrellas.

En cuanto al paradigma de investigación, se ha elegido el crítico puesto que dicho paradigma “surge de los problemas de la vida cotidiana y se construye con la mira a su solución, teniendo como objetivo no tanto desarrollar nuevos programas ni resolver problemas técnicos sino cambiar la educación, organizando procesos que establezcan nuevos valores educativos” (BVC, 2002).

Por tanto la metodología elegida para este trabajo es la de investigación – acción la cual se deriva directamente del paradigma elegido.

La investigación – acción se elige puesto que “se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de una organización, partiendo del trabajo colaborativo de los propios integrantes de la misma”. (BVC, 2002)

Bisquerra (2004) nos dice que la investigación – acción tiene un conjunto de rasgos propios, entre los cuales se distinguen:

- Analiza acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).
- Tiene un propósito es descriptivo – exploratorio, pues busca de alguna forma profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas.
- Suspende los propósitos teóricos de cambio mientras se haya concluido un diagnóstico.
- La explicación de “lo que sucede” implica elaborar un “guión” sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Ese guión es una narración y no una teoría, por ellos es que los elementos del contexto

“iluminan” a los actores y a la situación antes que determinarlos por leyes causales. En consecuencia, esta explicación es más bien una comprensión de la realidad.

- El resultado es más una interpretación que una explicación dura.
- La investigación – acción valora la subjetividad y como esta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, sino la intención de captar las interpretaciones de la gente, sus creencias y significaciones. Además, el informe se redacta en un lenguaje de sentido común y no en un estilo de comunicación académica.
- La investigación – acción tiene una raíz epistemológica globalmente llamada cualitativa. Por tanto, se ajusta a los rasgos típicos de estudios generados en este paradigma.

Por tanto los puntos mencionados hasta aquí por Bisquerra, se consideran razones suficientes para elegir la investigación – acción como metodología para el apoyo del desarrollo del estudio.

Por otra parte, también se hará uso de la metodología de Brown (2000) que permitirá la construcción de los reactivos y el instrumento de diagnóstico que requiere proponerse, ya que dicha metodología es útil para el desarrollo de instrumentos psicométricos.

Capítulo 4. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

4.1 Metodología del diagnóstico

En un sección anterior, se mencionó que el paradigma de investigación elegido fue el método crítico del cual se desprende directamente la metodología conocida como investigación-acción.

El uso de la metodología de investigación-acción se toma como apoyo para el desarrollo y aplicación del instrumento de diagnóstico con el que se pretende analizar el proceso de gestión del capital humano en hoteles de 4 estrellas.

Así, habiendo mencionado cual es la metodología que apoyará el llevar a cabo la realización del diagnóstico, se pueden mencionar algunos aspectos que se creen importantes sobre dicha herramienta.

Como primer punto se puede mencionar quien la desarrolla y el contexto en el que nace. Así, esta metodología fue desarrollada por Kurt Lewin alrededor de 1946 como un método sencillo que pudiera ser aplicado a varios contextos o problemáticas y que su vez sirviera para hacer y contestar preguntas. De manera sencilla Lewin definió su aportación como “un enfoque conducido por medio de información, interactivo, colaborativo y de pasos múltiples para la indagación y la solución de problemas” (French, 1995, 25).

Dentro de dicha aportación este desarrollador identificó cuatro momentos en el espiral de su ejecución, dichos momentos se describen brevemente según Faría Mello de la siguiente manera:

Plan:

Entendido como la construcción o guía de acciones razonablemente desarrolladas, teniendo este momento dos características. La primera es que sea

lo bastante prudente para anticipar barreras o situaciones adversas y la segunda característica es que el plan debe ser lo suficientemente flexible para responder a los cambios o situaciones inesperadas.

Acción:

El conjunto de actividades reflexivas, controladas y deliberadas tomadas para crear el cambio en alguna situación o proceso. Estas actividades se basan obviamente en el plan, pero son lo bastante flexibles para ser guiadas por procesos reflexivos que ocurran durante la acción.

Observación:

Se lleva a cabo la documentación de los efectos de la acción y la reflexión de los resultados, este momento considera tanto los resultados intencionados (planeados) como los no intencionados que lleguen a surgir.

Reflexión:

El momento en el que se intenta darle sentido a la experiencia obtenida hasta este punto, reflexionando sobre lo que se ha logrado y tratar de compararlo con lo que se pretendía, observando todavía lo que sea necesario.

Como se dijo ya, el desarrollo de esta metodología hace referencia a un espiral; debido a que una vez completado un ciclo del plan, acción, observación y reflexión, se repite hasta que se cumplan las metas y objetivos de los involucrados en el proceso.

Aunque los momentos que ocurren dentro la investigación acción han sido ya descritos se cree necesario mencionar las características de la metodología, ello para mostrar el por qué sirve de apoyo para la realización del diagnóstico. Por tanto, lo que hace apoyarnos en esta metodología son sus rasgos más representativos que según Guízar (2008) son:

- a) Es participativa: es decir, las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas. La investigación acción sigue una línea hacia la introspección, como se mencionaba anteriormente un espiral de ciclos de planificación, acción y reflexión.
- b) Es colaborativa: debido a que para su realización es necesario que las personas implicadas conformen grupos de trabajo.
- c) Crea comunidades autocríticas: pues las personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso deben usar algo más que la intuición para el alcance de los objetivos que se planteen.
- d) Proceso sistemático de aprendizaje: está orientada a la práctica.
- e) Induce a teorizar la práctica.
- f) Exige documentar los procesos reflexivos pues implica, registrar, recopilar, analizar juicios, reacciones e impresiones entorno a lo que ocurre.
- g) Es un proceso que implica cambios que afectan a las personas.
- h) Procede progresivamente a cambios más amplios.
- i) Comienza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas más complejos; y la inician pequeños grupos de colaboradores expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas.

Habiendo mencionado los rasgos importantes de la investigación acción se puede presentar el proceso en sí, no sin antes recordar que quien aportó esta herramienta (Lewin) nos menciona que la base de esta metodología contempla la necesidad de la investigación, la acción y la formación como tres elementos esenciales para el desarrollo profesional. Los tres elementos deben permanecer unidos en beneficio de sus tres componentes. La interacción entre las tres dimensiones de este proceso reflexivo puede representarse bajo el esquema de triángulo:



Figura 2. Forma básica de la investigación acción.
Fuente: Latorre (2003,33).

Por lo dicho hasta ahora, se puede entender la investigación acción como ese proceso reflexivo que conjunta de manera dinámica la investigación, la acción y la formación, el cual se lleva a cabo en equipo, con o sin ayuda de un facilitador externo al grupo.

Cabe decir que existen varios modelos de investigación acción pero el modelo de John Elliot se cree conveniente, puesto que no presenta ninguna desviación y parte directamente del modelo cíclico de Lewin el cual comprendía de los siguientes momentos “elaboración de un plan, puesta en marcha y evaluación, rectificar el plan, ponerlo en marcha y así sucesivamente” (Guízar, 2008, 50), así el modelo de Elliott consta de las siguientes fases:

- Identificación de la idea general, descripción e interpretación del problema.
- Exploración o planteamiento de acciones a realizar para cambiar el proceso o la práctica.
- Construcción del plan de acción, que es el primer paso de la acción el cual abarca: revisión del problema inicial y acciones requeridas, visión de medios para empezar la acción siguiente, planificación de un instrumento para tener acceso a la información.

Con lo anterior, el modelo de Elliott se presenta gráficamente de la siguiente forma:

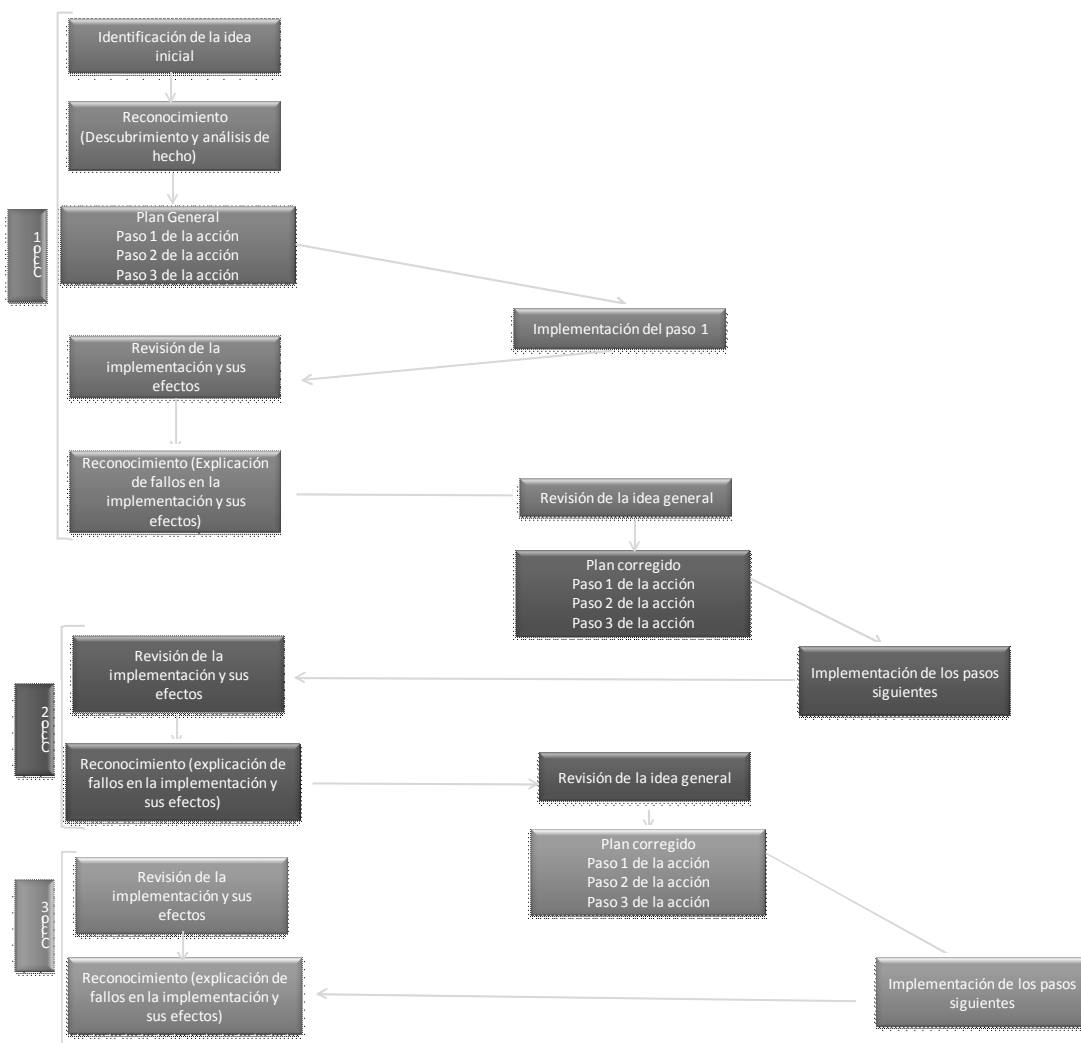


Figura 3. Ciclos de la investigación acción según Elliot.
Fuente: Latorre (2003, 40)

4.1.1 Diseño

Siguiendo sobre la misma línea, se ha mencionado que en cuanto a la situación que se desea medir y en lo que respecta a la al diseño del instrumento de medición; se decidió adoptar la metodología que propone Brown (2000) de la cual, se ofrece continuación una reseña de los pasos importantes basada en la información revisada:

Especificaciones de la finalidad:

En esta parte del proceso de elaboración de la prueba, quien la construye debe tomar 2 decisiones importantes: determinar el contenido de la prueba y su formato. Es decir se debe determinar qué se va a medir y como se presentarán los reactivos. Sin embargo, antes de tomar dichas decisiones, quien elabora la prueba debe responder para qué servirá la prueba y que grupo será sometido a la prueba.

Traducción de la finalidad en términos operativos:

Es decir, que se deben especificar o cubrir dos grandes áreas: el contenido y formato, para lo cual la elaboración de una matriz de operacionalización de variables se cree de utilidad, y que a su vez tiene el propósito de identificar objetivamente las variables, indicadores y dimensiones que se pretende medirá el instrumento. Aunado a esto se da la delimitación del contenido, definición del rango e identificación de componentes de la prueba, para lo que se deben observar consideraciones como la composición y características del grupo al que se destina la prueba, como edad, nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos, culturales y nivel de lectura.

Cabe mencionar que este punto es el que abre paso a la elaboración tangible del cuestionario, y se puede observar de manera práctica y aplicada a nuestra problemática en el siguiente cuadro:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem o Número de reactivo
Proceso de entrevista. (Admisión de Personas)	Parte del proceso de gestión de recursos humanos que tiene como finalidad generar candidatos para su integración a los cargos disponibles. (Chiavenato, 2007, 95)	Proceso que busca la contratación de nuevos empleados para la empresa.	Departamento de selección.	Congruencia del formato de entrevista respecto al puesto.	1 - 6
Ingreso al hotel. (Aplicación de Personas)	Las personas deben hacer sus funciones orientadas hacia las metas y objetivos a alcanzar, desarrollando actividades con cierta libertad de elección aunque guiándose por normas organizacionales. (Johnson, 2000, 112)	Proporcionar información organizacional completa como jerarquía, responsabilidades y objetivos del cargo y orientación para el buen desarrollo de actividades.	Departamento de inducción y capacitación.	Asesoría organizacional y operacional.	7 - 17
Compensación de empleados. (Compensación de Personas)	Parte del proceso en el que las personas se encuentran motivadas por incentivos variados y flexibles (no solo económicos). (Kensey, 2006, 150)	Brindar a las personas que integran la organización algo más que las prestaciones que marca la ley, buscando desarrollar lealtad a la empresa.	Departamento de finanzas. Revisión de las condiciones del contrato. Empleados.	Alcance de lo programas de compensación al personal.	18 - 25
Desempeño. (Desarrollo de Personas)	Fomentar el crecimiento integral de las personas, así como el cambio innovación y creatividad para crear un futuro mejor. (Siliceo, 2008, 20)	Uso de las capacidades y habilidades de la persona en el desempeño de su labor, recibiendo pronta y oportuna retroalimentación.	Departamento de inducción y capacitación. Empleados.	Programas de capacitación , evaluación de resultados de programas de capacitación y evaluación de desempeño.	26 - 38
Condiciones. (Mantenimiento de personas)	Conseguir no solo la captación y aplicación adecuada de las personas, sino mantenerlas satisfechas a un largo plazo. (Rickards, 2001, 100)	Existencia de condiciones óptimas para el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos.	Departamento de seguridad e higiene. Empleados.	Rotación del personal, relaciones interpersonales.	39 - 50
Sistema de Información. (Monitoreo de personas)	Segmento del proceso donde el control externo se sustituye por el autocontrol y autonomía de las personas, orientadas hacia metas y resultados que deben ser alcanzados. (Daft, 2000, 55)	Existencia de un sistema de información gerencial que apoye a la gestión de la información del capital humano dentro de la organización.	Departamento de R.H. y sistemas. Empleados.	Existencia o no de un sistema integral de información de R.H.	51 - 58

Cuadro 3. Matriz de operacionalización de variable
Fuente: Brown (2000, 19)

Elaboración de reactivos:

Lo mencionado anteriormente nos conduce a la elaboración propia de los reactivos, donde se desarrolla el proceso de construcción de los ítems que conlleva la redacción, prueba y revisión, repitiendo estos pasos hasta lograr la construcción de reactivos satisfactorios, pues al principio, se escriben un número de reactivos mayor a lo que se necesitan; los cuales se eliminarán mediante análisis posteriores. A continuación, se revisan y corrigen las primeras redacciones de las preguntas; esto porque el fin de la corrección es eliminar la redacción ambigua, fortalecer alternativas débiles y excluir reactivos duplicados y por ende inútiles.

Comprobación y análisis de reactivos:

En esta etapa el constructor de la prueba tendrá una serie de reactivos que habrán sobrevivido a la selección inicial, los cuales se combinan en un tipo de prueba previa. Esta prueba previa se aplica a una muestra similar a las que se examinarán con la prueba terminada.

En cuanto a la dificultad de los reactivos, tiene que ver con el porcentaje de personas que respondan a ellos correctamente. El conocer la dificultad de los reactivos es importante para que quien construye la prueba pueda estructurar un instrumento de cierto nivel de dificultad. Aunque, cabe mencionar que la dificultad puede ser algo situacional, por ejemplo, se puede requerir de cierto grado de dificultad cuando se desea seleccionar a alguien para determinadas funciones, pero cuando se requiere conocer la percepción de un individuo sobre cierto fenómeno o situación no se precisa necesario establecer cierto grado de dificultad. Por último varias escalas deben ser revisadas a fin de elegir la adecuada para asignar valor a las respuestas que contiene la prueba.

Estructura de la forma final de la prueba:

La siguiente etapa es la de preparar la forma final de la prueba. De los reactivos analizados se seleccionan los que proporcionan mejor discriminación, tengan dificultad apropiada, y no posean ambigüedades ni alternativas deficientes. Hay que recordar que esta selección requerirá equilibrio y ajuste continuo.

Es después de observar este proceso y realizando los cambios oportunos que se puede decir que la prueba existirá como entidad clara.

Estandarización:

Implica que a cada sujeto le sean presentados los mismos reactivos, bajo las mismas condiciones y que existan reglas específicas para la administración y la calificación de la prueba. En otras palabras se debe entender la estandarización como los procedimientos utilizados para obtener calificaciones y no a los requerimientos necesarios para interpretar los datos.

Aplicación:

Etapa del proceso donde se delimitan dos tipos de instrucciones, las primeras son para los que se someten a la prueba y las segundas para quien aplica la prueba.

Las primeras deben explicar lo más claro y simple posible, el modo de responder los reactivos. Esas instrucciones deben estar al inicio de la prueba de preferencia en una página separada. Las instrucciones dadas a quienes se someterán a la prueba deben indicar el modo de elegir la respuesta, como marcarla y los límites de tiempo. Es necesario también indicar como responder en caso de estar seguro de la respuesta correcta así como incluir un reactivo muestra.

Respecto a las indicaciones para quien aplica la prueba, se imprimen por separado, estas direcciones son más amplias que las anteriores. Incluyen aspectos como la disposición del salón para aplicar la prueba, distribución de materiales, registro del tiempo y de las calificaciones. También se darán instrucciones sobre el manejo de problemas y las preguntas que se presenten durante el periodo de aplicación.

Calificaciones:

Las calificaciones para una prueba deben ser objetivas. La objetividad básicamente implica un acuerdo entre las partes competentes (preparadas) que evalúan la prueba.

Para que una calificación sea objetiva básicamente requiere de tres etapas: la primera es el registro inmediato y sin ambigüedades de las respuestas, este registro busca evitar distorsiones posibles que puedan afectar la interpretación de los datos recogidos por la prueba.

La segunda etapa o requisito es elaborar un listado de respuestas estándar o correctas, que pueda funcionar como una clave de la calificación para que se facilite y agilice el proceso de calificación de la prueba.

El tercer requisito es un procedimiento para comparar las respuestas dadas por quien responde el cuestionario con las que se encuentran en el listado de respuestas clave, aunque esto resulta claro y evidente por ejemplo en los cuestionarios de opción múltiple o de respuestas cerradas.

A continuación se presenta de manera gráfica la metodología para la realización de un instrumento de medición:

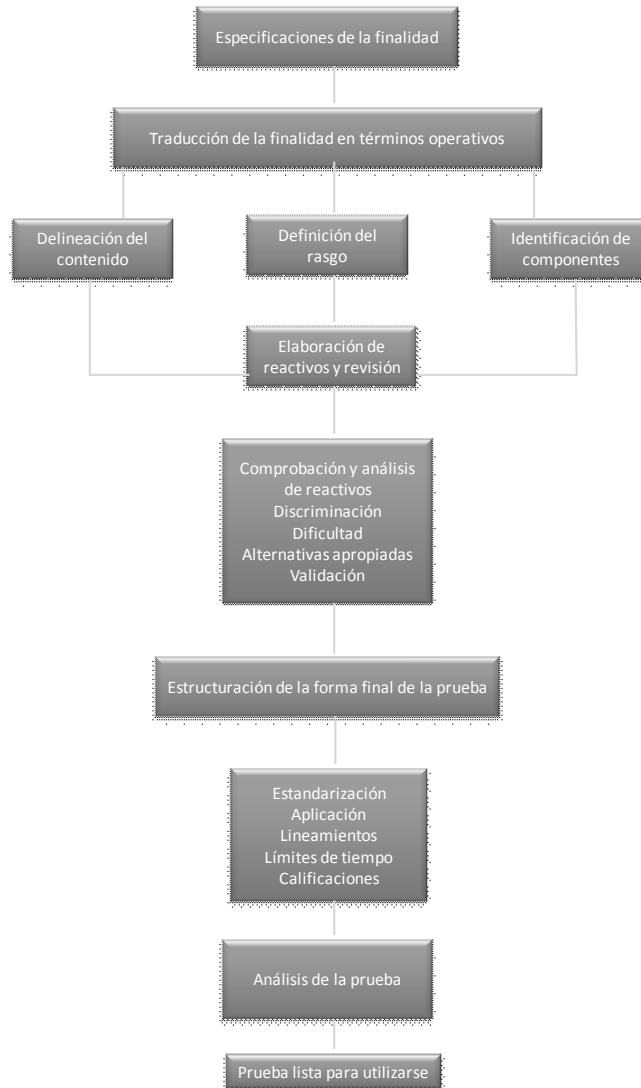


Figura 4. Esquema para la elaboración de un instrumento de medición.
Fuente: Brown (2000,21)

Como resultado del seguimiento de esta metodología, son dos instrumentos que auxiliarán a obtener el resultado deseado, cabe mencionar que el primer instrumento está dirigido a las personas que laboran exclusivamente en el departamento de recursos humanos (parte gerencial), y el segundo, se encuentra

dirigido a las personas que se desenvuelven en los otros departamentos del hotel o plantilla laboral.

4.1.2 Pruebas (validación)

La validez de una prueba –menciona Brown 2002- tiene que ver básicamente con dos aspectos, el primero es, qué es lo que mide la prueba, y segundo hasta qué punto la prueba mide lo que dice medir. Y al hablar de validez, no puede dejarse de lado el aspecto de la confiabilidad entendiéndola como “la falta de distorsión o precisión de un instrumento de medición” (Kerlinger, 2008, 583).

Lo mencionado; nos da a entender que, los resultados que una prueba ofrece solo tienen peso y significado cuando se relacionan con otras variables significativas.

Así pues, para poder llegar a un estado de validez y confiabilidad en el instrumento diseñado, en esta investigación se cubrieron tres aspectos:

1. Se realizó una prueba piloto a una porción del universo, como resultado de esta prueba se efectuó la corrección de 6 preguntas dado que resultaban incomprensibles para los participantes, así como la reubicación de reactivos consiguiendo una mejor congruencia en la estructura del cuestionario.
2. Aplicación del índice de consistencia interna alfa de cronbach al instrumento diseñado. Cabe mencionar que para este propósito existen dos formas para calcularla:

Mediante la varianza de los ítems.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \frac{[1 - \sum V_i]}{V_t}$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi= Varianza de cada ítem

Vt= Varianza total

Mediante una matriz de correlación.

$$\alpha = \frac{np}{1+p(n-1)}$$

Dado que se buscó determinar la homogeneidad de los reactivos y con ello saber si el instrumento era fiable para brindar mediciones estables y consistentes, se hizo uso de la primera opción, así pues la varianza de los reactivos se puede observar en la siguiente tabla:

Variables	Varianza
Item 1	0.15
Item 2	0.00
Item 3	0.00
Item 4	0.00
Item 5	0.00
Item 6	0.19
Item 7	0.00
Item 8	4.26
Item 9	0.26
Item 10	5.02
Item 11	10.48
Item 12	3.16
Item 13	1.66
Item 14	1.42
Item 15	0.62
Item 16	1.19
Item 17	0.95
Item 18	1.00
Item 19	1.56
Item 20	2.33
Item 21	2.47
Item 22	1.69
Item 23	1.35
Item 24	1.93
Item 25	1.17
Item 26	1.21
Item 27	1.96
Item 28	0.88
Item 29	0.56
Item 30	0.95
Item 31	0.61
Item 32	1.71
Item 33	0.60
Item 34	2.12
Item 35	1.09
Item 36	0.27

Item 37	1.51
Item 38	0.78
Item 39	1.02
Item 40	0.34
Item 41	0.84
Item 42	1.07
Item 43	1.28
Item 44	1.65
Item 45	0.41
Item 46	0.70
Item 47	2.04
Item 48	1.26
Item 49	1.43
Item 50	0.55
Item 51	0.94
Item 52	0.40
Item 53	1.00
Item 54	0.63
Item 55	0.98
Item 56	0.46
Item 57	1.22
Item 58	0.88
Item 59	0.74
Item 60	1.00
Item 61	1.31
Item 62	0.13
Item 63	0.15
Item 64	0.15
Item 65	0.23
Item 66	0.19
Item 67	0.10
Sumatoria de varianza	80.21
Varianza de la sumatoria	800.78

Cuadro 4. Varianza de los ítems obtenidas mediante índice de confiabilidad alfa de cronbach.
Fuente: elaboración propia.

Sustituyendo y aplicando la fórmula:

$$\alpha = \frac{67}{67-1} \left[1 - \frac{80.21}{800.78} \right]$$

$$\alpha = 0.91\%$$

3. La revisión detallada del diseño del instrumento por un experto en el área de recursos humanos, quien posee los conocimientos teóricos y de campo suficientes para la evaluación del instrumento.

4.1.3 Aplicación

Se mencionó ya que estaría basada en el seguimiento de la metodología que propone Kurt Lewin, en la cual identificamos los siguientes puntos para su aplicación:

1. Plan: quedando conformado el plan dentro de las siguientes actividades:
 - Definición de los aspectos a medir sobre el proceso de gestión del talento humano en los hoteles 4 estrellas
 - Construcción de los reactivos de la prueba
 - Determinación de la escala de medición, así como formato y presentación de la prueba
 - Realización de prueba piloto con el fin de detectar inconsistencias
 - Validación del instrumento ante un experto en el área de recursos humanos
 - Selección de la zona donde se llevaría a cabo el levantamiento de la información
 - Definir el número de hoteles en los que se realizarán las encuestas (muestra)
 - Determinar el número de participantes en las encuestas dentro de cada hotel
 - Establecer el contacto con las unidades y gestionar las condiciones para el levantamiento de datos
 - Realizar las encuestas de manera personal en cada hotel
 - En caso de que las autoridades o políticas de los hoteles impidan el paso al interior de sus instalaciones para el levantamiento de los datos, las encuestas se entregan a la persona encargada de la gestión del talento humano para la distribución de las encuestas entre los empleados
 - Establecer el tiempo para el llenado y entrega de encuestas

- Recepción información, así como vaciado en un software especializado para su posterior interpretación
2. Acción: debido a que las políticas de los hoteles que conformaron la muestra fueron un impedimento para ingresar a sus instalaciones y detallar el proceso de encuesta; así como el comportamiento de los participantes, esta parte de la metodología se ve concretada con la entrega, llenado y retorno de encuestas para su posterior interpretación.
 3. Observación: este punto, es cubierto por la recepción de la documentación, así como su vaciado en un software especializado que auxilia en la correlación de variables así como en su posterior interpretación.
 4. Reflexión: posterior al vaciado y correlación de la información, es posible pues, llegar a la interpretación de la información que da paso a la reflexión para generar recomendaciones o líneas de acción.

4.2 Tamaño de la muestra

Para el desarrollo de este trabajo, es importante mencionar que la población sujeta a estudio fue calculada basada en el procedimiento que propone Santesmases (2001). Siguiendo dicho procedimiento, se determina que el universo son los hoteles que se encuentran dentro de la categoría de 4 estrellas, los cuales a su vez, deben ubicarse en las inmediaciones de la delegación Cuauhtémoc.

Según la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, en esta delegación existen registrados 101 hoteles con la categoría seleccionada, lo que constituye el universo de donde se desprenderá la muestra.

De lo anterior derivan las características que debe reunir la muestra las cuales, a conveniencia de quien realiza el trabajo, son las siguientes:

- Clasificación 4 estrellas.
- Ubicados en la delegación Cuauhtémoc.
- Posea departamento de recursos humanos.
- Cuento con gerente de recursos humanos.
- Tenga de 100 – 300 cuartos.

Mencionadas las características que debe presentar la muestra, se señala que al tratarse de una población finita; el método de muestreo seleccionado es el no probabilístico del cual se deriva el muestreo discrecional.

Se cree que, el muestreo discrecional es el más adecuado debido a que en éste, los elementos son elegidos a criterio de quien realiza la investigación sobre la base de lo que se cree que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio.

Tomando en cuenta lo anterior mencionado (universo y características de la muestra) se hace uso de la fórmula que permite determinar el tamaño de la muestra que es la siguiente:

$$n = \frac{t^2 N p q}{e^2 (N-1) + t^2 p q}.$$

Siendo:

n: tamaño de la muestra.

t: nivel de confianza.

N: universo

p: posee el atributo.

q: no posee el atributo.

e: error de estimación.

Esto ayuda a determinar el número de hoteles a los que hay que dirigirse para llevar a cabo el proceso de levantamiento de datos, por tanto, siguiendo y sustituyendo la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones finitas, la muestra para este estudio queda determinada de la siguiente manera:

$$n = \frac{(95.5)^2 (101)(.99) (.01)}{(.06) (100 -1) + (95.5)^2 (.99) (.01)}.$$

n= 10 hoteles.

Una vez determinado el número de hoteles a los que hay que dirigirse, fue necesario saber a cuantas personas de la planta laboral de cada hotel se aplicaría la prueba. Así que, para determinar el número de cuestionarios a aplicar en cada hotel, a conveniencia se toma como base un universo de 200 empleados por hotel (ya que es el promedio de personas que laboran en un hotel de esta categoría), por lo cual, utilizando la misma fórmula, el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{(95.5)^2 (200)(.99) (.01)}{(.05)^2 (200 -1) + (95.5)^2 (.99) (.01)}.$$

n= 15 personas a entrevistar.

Capítulo 5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1 Análisis del proceso actual de gestión de recursos humanos en hoteles 4 estrellas

Durante el desarrollo de este trabajo se trató de establecer una breve diferencia conceptual entre la administración y la gestión. Retomando esa parte y sin volver a ofrecer definiciones, recordemos que esa diferencia versaba en que la administración hace referencia a la correcta disposición de bienes y recursos con el fin de potencializar su desarrollo generando utilidad o ganancia, y por otro lado, la gestión, basa su enfoque en el desarrollo de actividades productivas encaminadas a generar el rendimiento de los factores que intervienen en el éxito de una organización. Y en ese sentido podemos ver que la gestión realiza énfasis en la dirección y en el liderazgo. La razón por la que lo anterior se menciona nuevamente es por resaltar el hecho de que en efecto, esas concepciones permean no solo en la manera de ver el proceso evaluado sino también la forma en que se ejecuta en la vida real.

Es de notar que los últimos años han sido testigos de cambios profundos en lo que al proceso de gestión de personas concierne, pues existe un nuevo escenario donde no solo importa el cliente final, sino también importa, ese cliente interno que interviene en los procesos que a diario se desarrollan dentro de los hoteles, y superar sus expectativas; puesto que cada vez están más informados. En ese contexto, donde gestionar lo intangible (expectativas) toma mayor prioridad que lo tangible, pues el generar competitividad dentro de los hoteles depende hasta cierto punto de las experiencias y expectativas cubiertas de los colaboradores. De ahí que la gestión del talento humano cobre un valor estratégico cada vez más determinante.

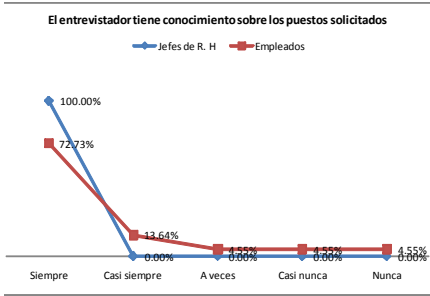
Desde esta perspectiva el proceso de gestión del talento humano se convierte en una pieza clave que puede generar competitividad en el sector hotelero de cuatro

estrellas, esto por medio de que dicho proceso cree un entorno de trabajo en el que los colaboradores estén dispuestos a dar su capital profesional, ilusiones, talento, competencias y compromiso pudiendo satisfacer sus expectativas, cumplir con los objetivos organizacionales y por último con los clientes finales.

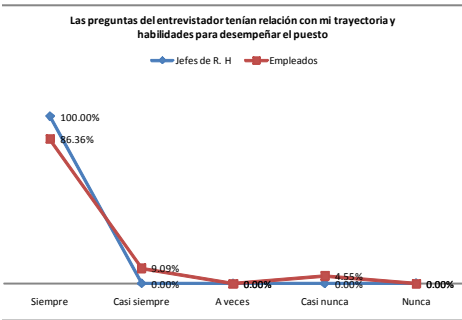
Responder a ese reto no es algo sencillo, pues implica que desde una unidad hasta todo el sector hotelero invierta, de manera continua y con visión estratégica en la mejora del talento humano que vierte sus esfuerzos para mantener esta parte económica del sector turístico.

A continuación, se presentan los datos recabados mediante el instrumento de medición diseñado, el cual sirvió para evaluar cada parte del proceso de gestión del talento humano.

1. El Reclutamiento y Selección en el Sector Hotelero 4 Estrellas

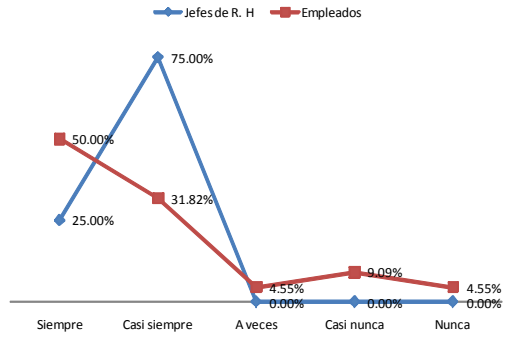


Gráfica 1. Conocimiento del entrevistador sobre los puestos solicitados.



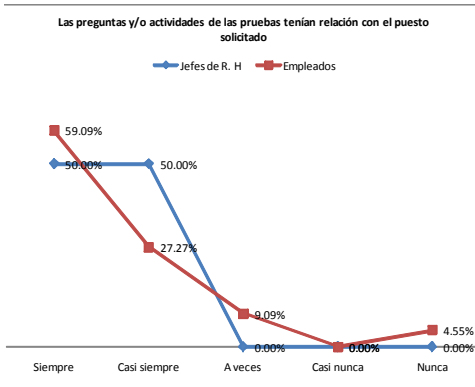
Gráfica 2. Relación de las preguntas con la trayectoria y habilidades Para desempeñar el puesto.

Las prácticas en cuanto a reclutamiento y selección se encuentran en efecto desarrolladas, es posible decir esto porque de manera general se cubren de forma satisfactoria puntos como el conocimiento del entrevistador sobre los puestos que se solicitan, así como la relación que deben guardar las preguntas de la entrevista respecto a la trayectoria y habilidades del candidato.



Gráfica 3. Consideración de las pruebas como buen parámetro para evaluar el ingreso de los candidatos al hotel.

Los resultados muestran que en su mayoría, los gerentes de los hoteles tienen cierto grado de dificultad para identificar a los colaboradores con buen potencial para cubrir futuros puestos, cabe decir entonces, que la identificación del talento humano no siempre se logra por medio de pruebas que constituyan un buen parámetro de ingreso, sino que muchas veces se da de una manera informal o intuitiva.



Gráfica 4. Relación de las preguntas y/o actividades con el puesto solicitado.

Siguiendo sobre la misma línea, los datos recabados muestran que la parte gerencial enfrenta dificultades para elegir a la persona idónea para una vacante, esto se sustenta porque un buen porcentaje de los hoteles que conforman la muestra, identifican las preguntas o actividades que determinan la selección como un aspecto que no siempre se encuentra bien enfocado, dejando ver que el proceso de gestión vuelve a mostrar áreas sujetas a mejora.

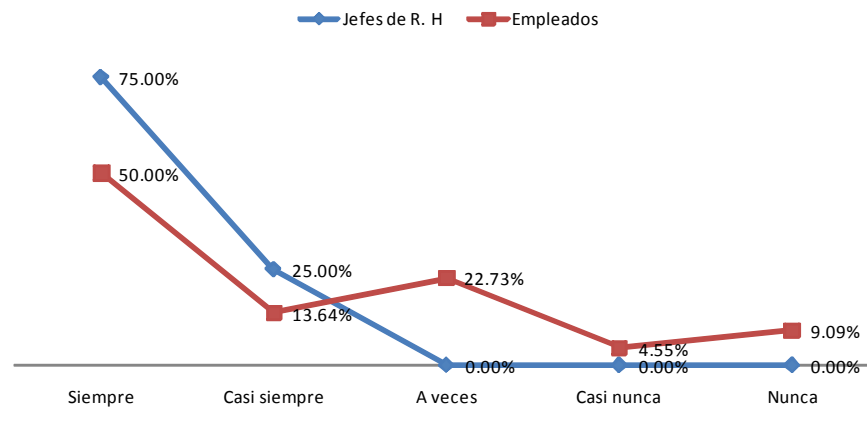
Área de Gestión del Talento Humano	Recomendaciones	Acciones Posibles
Reclutamiento y Selección	Optimización del proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación real de la plantilla laboral, detectando necesidades con los jefes de área y líderes de grupo. • Reestructuración de las pruebas, con una orientación basada en competencias y habilidades. • Uso de herramientas de cómputo para agilizar la aplicación de pruebas. • Generación de indicadores de satisfacción del cliente interno.
	Identificar y desarrollar candidatos potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de sucesión para candidatos internos. • Planes de desarrollo para candidatos potenciales externos.
	Implementación de estrategias de atracción.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar elementos más atractivos de la organización y potencializarlos como puntos de atracción.

Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el instrumento de medición diseñado.

2. El Contrato Dentro de los Hoteles Cuatro Estrellas

Se debe reconocer que el sector hotelero es uno de los más intensivos en cuanto al empleo de personas, y se sabe también que por la naturaleza de las actividades; está sujeto a fuertes fluctuaciones, lejos de generar esa estacionalidad y desarrollo que demanda.

Los datos obtenidos permiten decir que las condiciones estipuladas en un contrato pueden ser un punto de impacto en la gestión del talento humano.



Gráfica 5. Explicación del plan de vida y carrera a los nuevos integrantes del hotel.

Se cree que el ofrecer ciertos beneficios extra a los futuros integrantes del equipo genera más interés en ellos, tomando eso en cuenta se evaluó si al momento de celebrar el contrato hubo una explicación del plan de vida y carrera pensada en ellos.

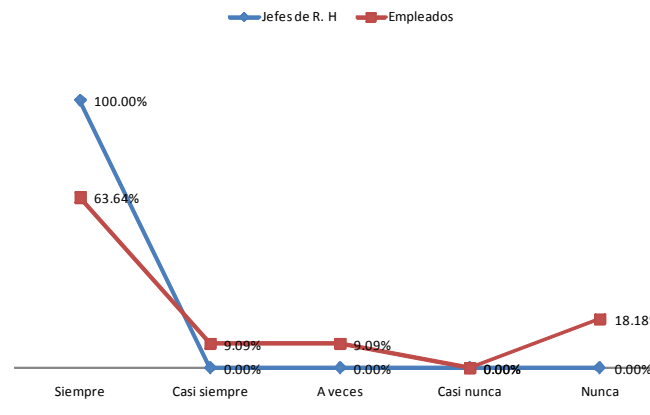
En particular se observa una percepción dispar, lo que hace suponer en el mejor de los casos, que no hay una adecuada transmisión de esos planes. Pero también cabe la posibilidad de que dentro de los hoteles no se cuente con un adecuado diseño de un plan de vida y carrera o incluso, que en el contrato ni siquiera se estipule tal cosa significando esto la nula existencia de este tipo de planes.

Área de Gestión del Talento Humano	Recomendaciones	Acciones Posibles
Contrato	Revisión de planes de vida y carrera	<ul style="list-style-type: none"> Replanteamiento de las directrices de los planes de vida y carrera para los empleados, tomando en cuenta objetivos y necesidades de la plantilla. Diseño del plan de vida y carrera a los empleados (en caso de no existir)
	Atención a necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Creación de opciones de contrataciones que reflejen las necesidades del sector.

Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el instrumento de medición diseñado.

3. Aplicación de las Personas en los Hoteles Cuatro Estrellas

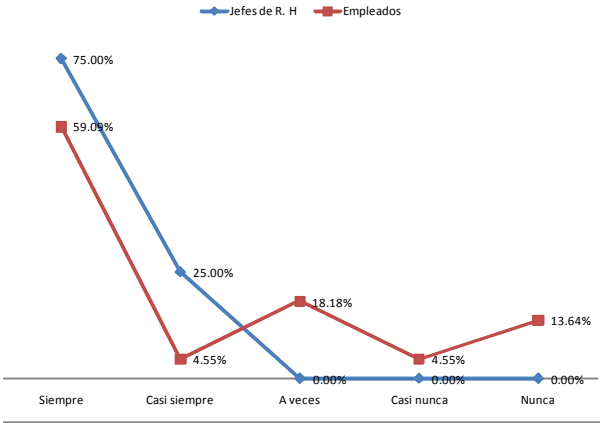
De manera sencilla podemos decir que es parte del proceso de gestión enfocada en lo que deben hacer las personas, brindando directrices claras para que los objetivos se cumplan. Por tanto, respecto a esta parte los datos arrojaron lo siguiente:



Gráfica 6. Proporción del manual de inducción a los integrantes del hotel.

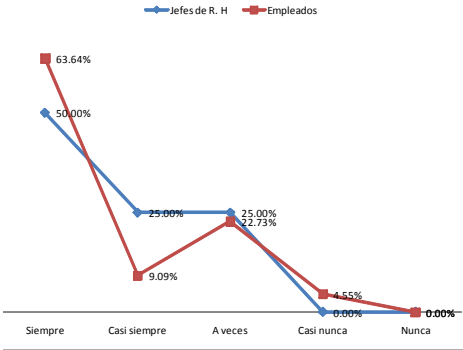
Se destaca que, de manera general y en esencia el proceso y manuales de inducción para los nuevos integrantes se encuentran diseñados para transmitir no solo aspectos generales de los hoteles, sino también puntos esenciales de cada puesto. Pero llama la atención que, en términos prácticos la distribución de esos

manuales no es del todo eficiente, trayendo esto un impacto negativo no solo en cuanto a la afinidad de los empleados hacia la empresa sino también en la claridad del desempeño de sus funciones.



Gráfica 7. Explicación a los empleados de las metas trazadas para cada puesto.

Cabe destacar que para una óptima aplicación de las personas, es de vital importancia el que tengan conocimiento de las metas trazadas para cada puesto, con relación a esto, es significativo que dentro de los hoteles considerados se observa una situación de “conocimiento a medias” o en algunos casos desconocimiento total, repercutiendo dicha situación directamente en el cumplimiento de las metas; no solo individuales sino también generales.



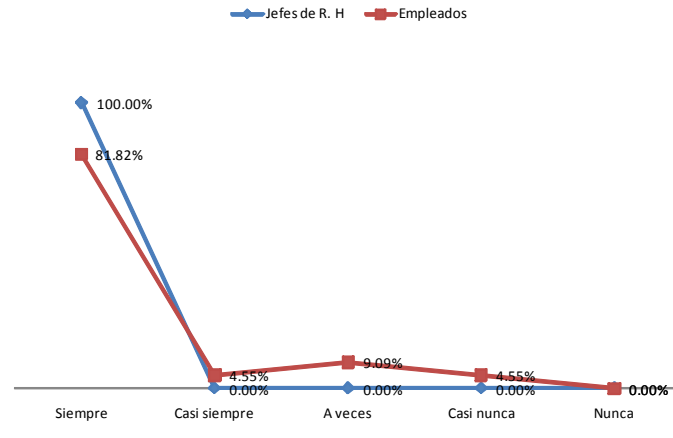
Gráfica 8. Establecimiento de metas de trabajo en conjunto (jefe - subordinado) así como forma de medición.

Aunque la parte laboral tiene una apreciación mayor, no se detecta una cultura suficientemente consolidada en cuanto al establecimiento de metas de trabajo en conjunto con los líderes ni tampoco en las formas de medir esas metas.

Área de Gestión del Talento Humano	Recomendaciones	Acciones Posibles
Aplicación de las Personas	Inducción eficiente de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de manuales de inducción, diferenciando los mandos a los que van dirigidos dichos manuales. • Sintetizar la información organizacional , haciendo más énfasis en brindar la información de los puestos. • Destinar recursos exclusivos para el proceso de inducción.
	Comunicación gerencial clara	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación precisa de funciones. • Establecimiento claro y en conjunto de metas individuales y grupales. • Definición de método de medición de objetivos y presentación concreta de resultados.

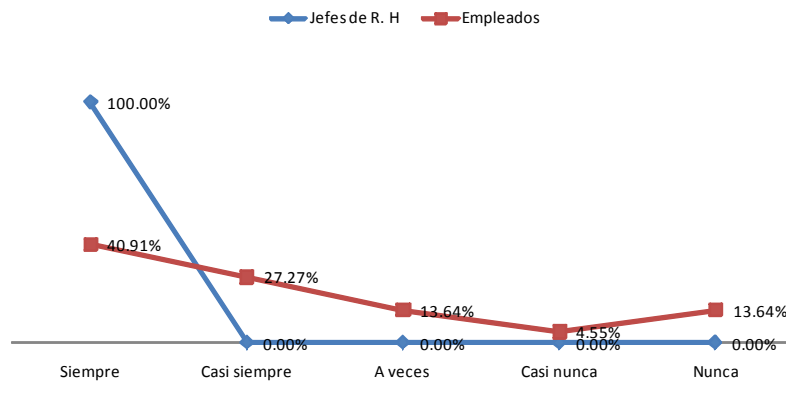
Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el instrumento de medición diseñado.

4. Compensación de las Personas



Gráfica 9. La empresa entrega al 100% las prestaciones de ley.

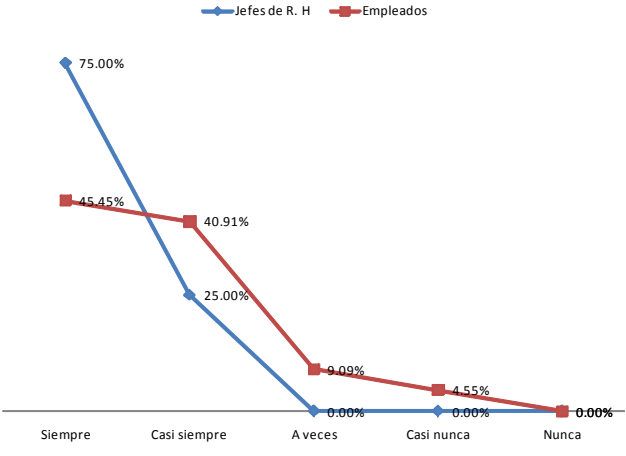
Los datos obtenidos permiten decir que la retribución que se lleva a cabo en los hoteles consultados está ligada en su totalidad a estrictas estipulaciones legales y no más. Es decir, aunque este punto parece cumplirse de manera adecuada, es importante el hecho de que existe un 20% de los encuestados que duda recibir las prestaciones de ley, lo que en determinado momento puede generar desinterés en las tareas a cumplir, desapego a los objetivos comunes, poco compromiso y afinidad con la empresa y por tanto se puede llegar incluso a la deserción.



Gráfica 10. La empresa ofrece prestaciones adicionales con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los empleados.

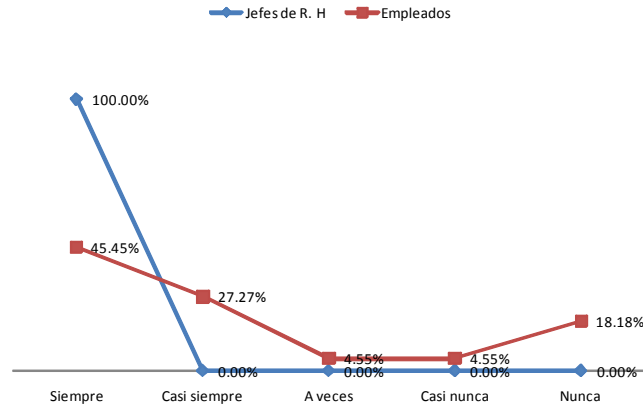
Por otro lado, los puntos menos cubiertos en términos salariales son los relacionados con el nivel de competencias o aquellas prestaciones de carácter adicional que tienen como fin elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores, ya que solo el 49% de los encuestados empata su percepción con la parte gerencial, lo que puede significar por lo menos tres cosas:

- a) Los programas de prestaciones adicionales no están planteados de manera que contribuyan a esa finalidad.
- b) La información circula de forma imprecisa lo que evita que permee a la comunidad laboral en su totalidad y esta se vea beneficiada.
- c) No se identifica la existencia de este tipo de prestaciones.



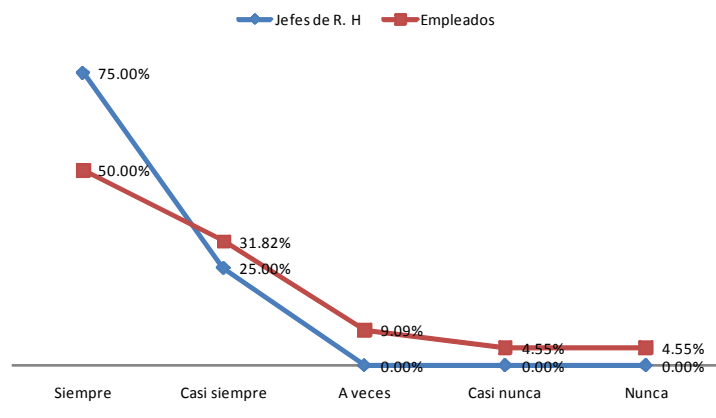
Gráfica 11. Se brinda un sueldo competitivo acorde al puesto y la categoría del hotel.

En cuanto a los niveles salariales competitivos, la brecha que se genera es considerable, por lo que es posible inferir que en las partes gerenciales los factores o criterios utilizados para fijar los niveles salariales son totalmente diferentes. En cambio, en el resto de la plantilla el factor de mayor injerencia parece ser la categoría o status laboral, es decir, un criterio de carácter simplemente administrativo.



Gráfica 12. Se ofrecen incentivos cuando la situación económica y desarrollo de planes de la empresa son óptimos.

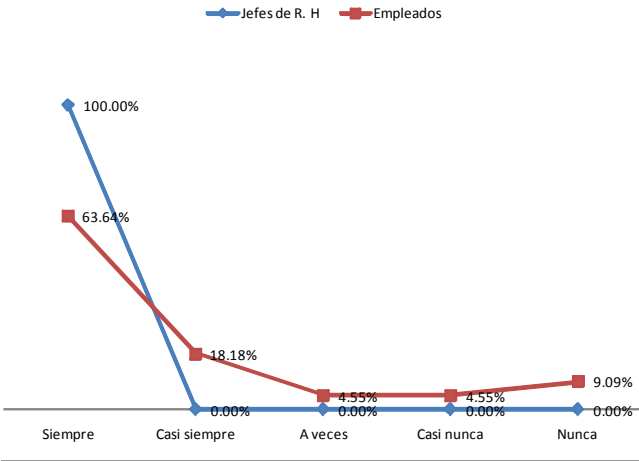
Los objetivos de la política salarial percibidos en la totalidad de los hoteles consultados, ligan la retribución con los resultados (productividad, rentabilidad, incremento de ventas, etc.) sin embargo solo el 45% de la plantilla, es decir menos de la mitad de los empleados tiene una percepción positiva respecto al punto evaluado. Esto nos dice que, no se cubren de manera extraordinaria las expectativas del cliente interno, pudiendo afectar esto la lealtad hacia la organización y el desempeño en el trabajo.



Gráfica 13. Se proporciona un sueldo acorde con las labores y responsabilidades del puesto.

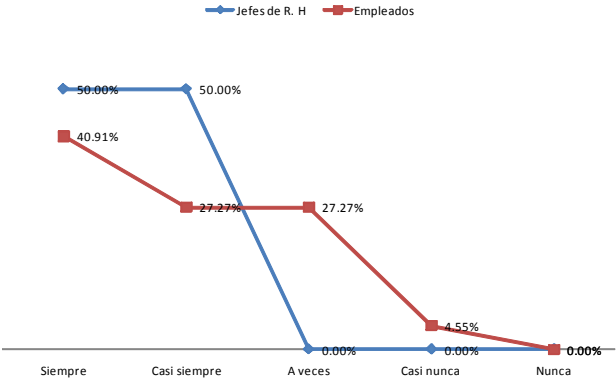
A la luz de los resultados de la muestra, la concordancia de las labores y responsabilidades de un puesto no es lo que se prima en realidad, pues en general los encuestados perciben que la retribución recibida tiene más que ver con

otros factores (situación de la empresa, objetivos departamentales, etc.) más que con la responsabilidad de cada puesto.



Gráfica 14. Se ofrecen oportunidades de crecimiento y/o desarrollo personal y profesional.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal así como profesional son una parte muy importante no solo para la formación del talento humano sino también para aspirar a un futuro diferente como organización con colaboradores autodidactas. Aún así, se deja ver que las oportunidades no llegan a toda la plantilla laboral, poniendo ello en desventaja a casi la mitad de estos, cuartando su desarrollo integral.



Gráfica 15. La empresa ofrece capacitación continua que permite el desarrollo de habilidades y destrezas de sus empleados.

Al seguir sobre la línea de desarrollo, se evaluó la capacitación que los hoteles ofrecen como elemento que potencialice habilidades y destrezas. Donde el 54% de los colaboradores da a entender que la capacitación se sigue llevando a cabo bajo el paradigma de gasto y no como inversión, por lo tanto, no se da mucha inversión que tenga como fin reforzar conocimientos, habilidades y actitudes.

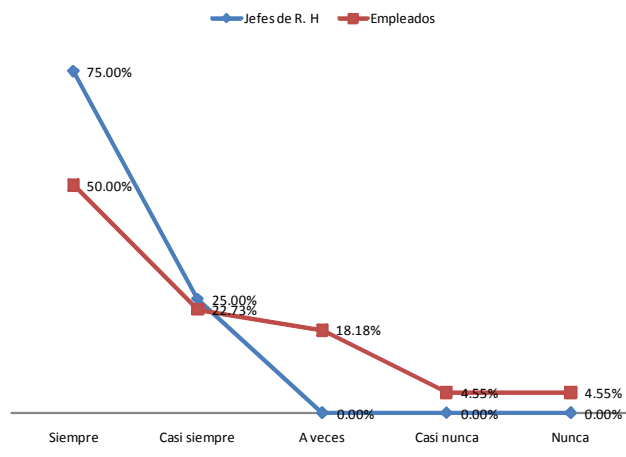
Área de Gestión del Talento Humano	Recomendaciones	Acciones Posibles
Compensación	-Comunicación total de políticas económicas. -Compensación total -Mejor retribución destinada a los partes no directivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los paquetes de retribución. • Identificar nuevas y mejores estrategias de recompensa. • Desarrollo de planes incentivos que no dependan solo de la situación de la organización. • Comunicación clara de percepción monetaria por puesto o labores desarrolladas.
	Extender los beneficios a la plantilla en su totalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los planes o paquetes de beneficios. • Extensión de beneficios a colectivos (tratando de no hacer distinción entre mandos gerenciales y operativos)

Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el instrumento de medición diseñado.

5. Desarrollo de las Personas

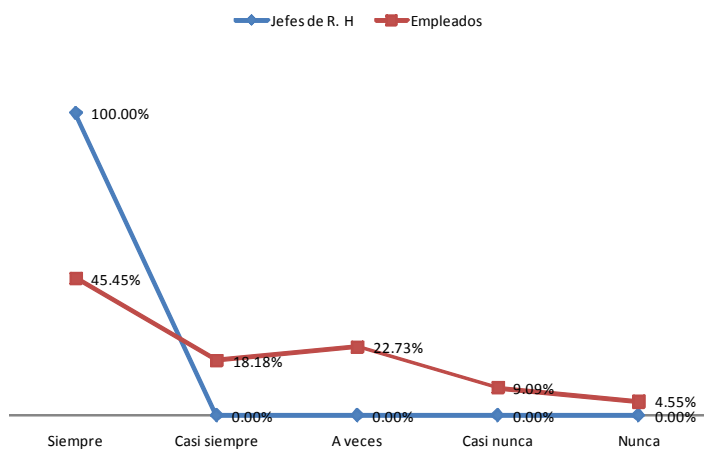
En una concepción actual, dentro de la gestión del talento humano, una parte fundamental recae en todos aquellos que tienen responsabilidad sobre otras personas en la organización, ya que son esas otras personas las que básicamente hacen que las estrategias de negocio “ocurran” y los que, de manera consciente o inconsciente definen las condiciones de desarrollo, del entorno de sus equipos y que protagonizan la gestión de talento humano.

Esa capacidad para motivar, desarrollar y guiar a los equipos tiene un impacto innegable en el desempeño de cualquier hotel. Por tanto, en cuanto al desarrollo de las personas se presentan los siguientes hallazgos:



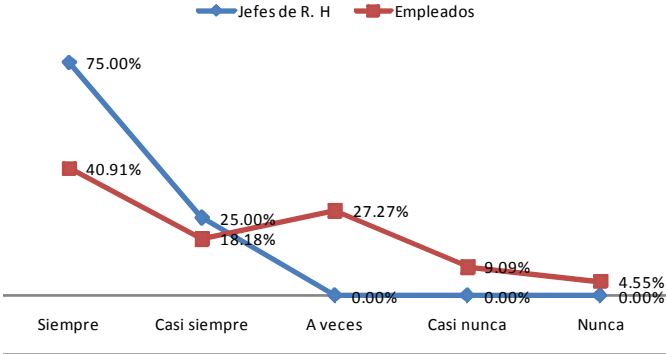
Gráfica 16. Retroalimentación proporcionada constantemente de los jefes hacia sus subordinados.

La retención y el desarrollo de personas especializadas se ve influenciada por la retroalimentación constante, aspecto que dentro de los hoteles presenta altibajos pues al menos el 50% de los encuestados reconoce que no se genera un proceso adecuado de retroalimentación, pues este solamente se basa en señalar errores y aciertos, descuidando con ello esa comunicación que debe permitir que la persona crezca no solo en la dimensión laboral sino también en la personal.



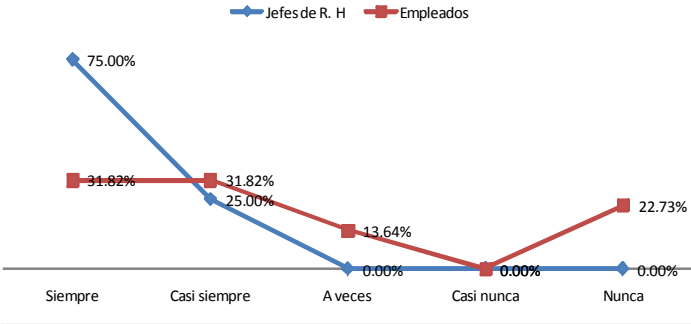
Gráfica 17. Entrenamiento y/o capacitación recibida por los empleados acorde a las exigencias del cargo.

En términos prácticos, llama la atención que en aspectos de capacitación y entrenamiento existe una casi ausencia de conocimiento sobre las necesidades reales de capacitación, lo que hace difícil la mejora en el desempeño, el incremento de habilidades y por tanto un cambio de actitudes que permitan a quienes reciban entrenamiento trascender dentro y fuera del entorno laboral.



Gráfica 18. Retroalimentación brindada a los empleados basada en la evaluación obtenida en los cursos de capacitación.

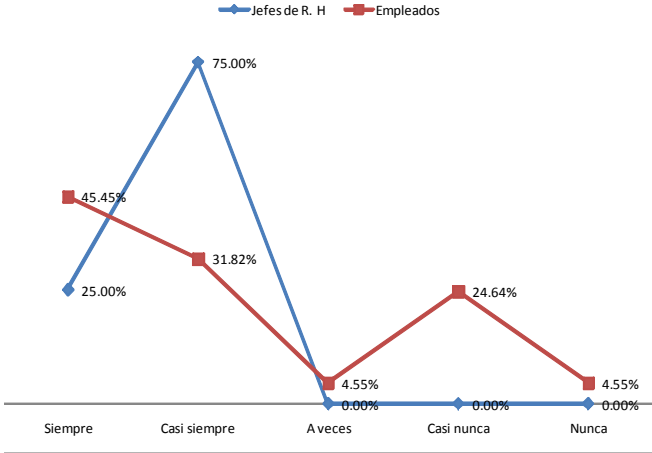
El método de retroalimentación predominante es el tradicional de jefe a empleado, habiendo una limitada presencia de métodos de carácter multifuente que apoyen este aspecto. Impactando esto en cierta parte de la plantilla que no se encuentra en las mismas condiciones de dirección (por falta de retroalimentación adecuada) para desempeñarse mejor y colaborar de igual manera a la consecución de objetivos.



Gráfica 19. Participación de los empleados en actividades que fomentan compañerismo (sociales, culturales y deportivas).

No se detecta una cultura lo suficientemente consolidada de generación, promoción y participación de actividades extra. Pues debe tenerse en cuenta que

el desarrollo integral de los colaboradores no solo se relaciona con el entrenamiento y la capacitación, se enlaza también con las actividades que puedan cubrir otras necesidades como el esparcimiento, actividades físicas, etc.



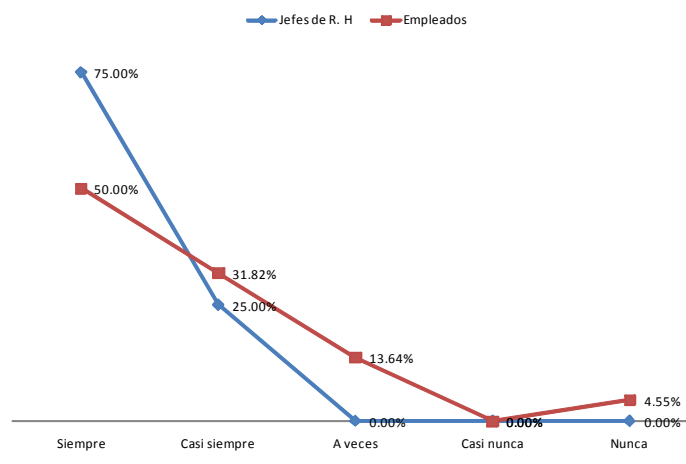
Gráfica 20. Integración de las ideas de empleados en la toma de decisiones.

El instrumento diseñado permitió observar que todavía impera un paradigma de control centralizado en las decisiones y por tanto no se propicia realmente el desarrollo de esa capacidad de liderazgo y facultad decisión que los empleados pueden llegar a utilizar para beneficio de su grupo de trabajo.

Área de Gestión del Talento Humano	Recomendaciones	Acciones Posibles
Desarrollo de Personas	Retroalimentación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> Planes de comunicación interna. Mejora en las herramientas y canales de comunicación.
	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar la eficacia de la formación -Evaluación del desempeño formalizado sistemático y sistemático para la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y generación de indicadores. Análisis de los planes de formación. Diseñar o mejora de procesos y herramientas de evaluación. Formación de líderes evaluadores.
	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo colectivo -Uso de herramientas complementarias para el desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de estilo y competencias para el liderazgo. Comunicación y diseño efectivo de actividades extras para la plantilla. Evaluaciones y retroalimentación 360º y 180º Implementación del coaching.
	Capacitación de la parte gerencial	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar el papel y habilidades de comunicación de la parte gerencial.

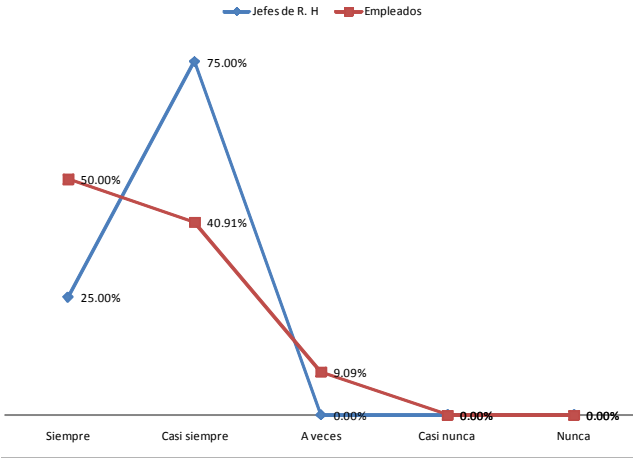
Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el instrumento de medición diseñado.

6. Mantenimiento de las Personas



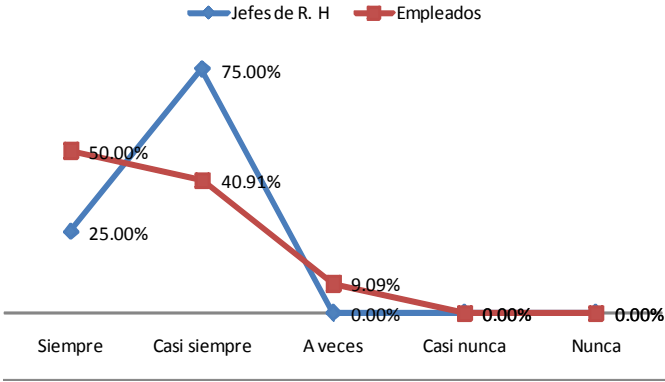
Gráfica 21. Mobiliario cómo y en buenas condiciones para la realización del trabajo.

Los resultados arrojados por la muestra permiten inferir que aunque se cuenta con mobiliario y equipo funcional, este no resulta ser un factor prioritario para dar cumplimiento a las tareas y objetivos trazados para cada departamento. Lo que se sustenta por la realidad que vive la planta laboral; la cual refleja que la adaptabilidad y destreza del personal es lo que en permite la consecución de metas.



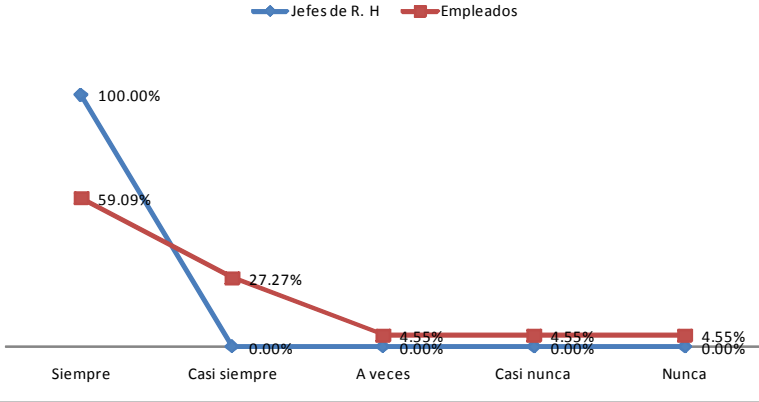
Gráfica 22. Ambiente agradable y amistoso para trabajar.

No se identifican herramientas gerenciales que apoyen esta parte de la gestión (generación de un ambiente óptimo de trabajo), es posible mencionar esto ya que en la mayoría de los hoteles no se propicia un ambiente amigable y amistoso para trabajar.



Gráfica 23. Cooperación entre las áreas de la organización.

Ese ambiente óptimo de trabajo también se ve influenciado por la cooperación entre las áreas, en donde se detecta una comunicación interdepartamental deficiente, que genera por lo tanto problemas de desempeño que limitan la participación conjunta y afecta de alguna manera la permanencia de la plantilla dentro de las organizaciones.



Gráfica 24. Comunicación y confianza con los jefes departamentales para el trato de temas laborales.

Existe una apertura parcial para generar confianza y tratar temas laborales, hecho significativo ya que permite ver la poca proactividad por la parte gerencial, lo que propicia no solo dificultad en la consecución de objetivos sino que puede llegar a condicionar la identificación y compromiso de los colaboradores antes la organización.

Área de Gestión del Talento Humano	Recomendaciones	Acciones Posibles
Mantenimiento de las Personas	Mejora de condiciones de áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Inversión para la renovación de equipo.
	Mejora de la atmósfera laboral	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de clima organizacional y comunicación interdepartamental. Identificación y generación de indicadores. Identificación de palancas de cambio. Desarrollar en la parte gerencial habilidades de comunicación efectiva para el manejo de problemas laborales.

Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el instrumento de medición diseñado.

5.2 Conclusiones y recomendaciones

Las evidencias presentadas con anterioridad, fueron el resultado de haber utilizado básicamente dos fundamentos, como primer fundamento la metodología de creación de instrumentos de medición psicométricos propuesta por Brown orientada y adecuada hacia el fin que perseguía esta investigación.

Como segundo fundamento, la metodología de investigación acción proporcionó las directrices necesarias para la creación de un plan, implementación y seguimiento de la acción; para poder así dar paso a la reflexión, lo que demostró que el utilizar de manera adecuada para la obtención de información puede convertirse en una ventaja competitiva para la parte gerencial.

A lo anterior mencionado, cabe agregar que la investigación se dividió en cinco apartados, los cuales en su conjunto permitieron obtener un panorama claro de los puntos deficientes que el proceso de gestión analizado presenta.

En el marco de las consideraciones anteriores, puede ahora mencionarse que, los puntos que fueron fundamentales para el estudio corresponden al desarrollo de una herramienta de medición para el proceso de gestión del talento humano, que auxilie a la parte gerencial en la toma de decisiones; para poder beneficiar no solo a las organizaciones, sino también, llevar a quienes gestionan el capital humano, hacia una nueva visión de las personas que laboran en estas organizaciones, dicho lo anterior, se presentan las siguientes consideraciones:

Se ha tratado de abordar una actividad que de alguna manera ha estado inmersa en la sociedad desde ya hace mucho tiempo, misma que ha tenido un desarrollo continuo y una evolución impresionante, hacemos referencia claro, a la industria hotelera, una de las industrias con más impacto en el sector turístico, ello debido a la cantidad de divisas que es capaz de aportar a la economía y al ser considerada una industria importante dentro del sector, no se desliga para nada de la

participación activa de las personas, en este sentido es en esa relación en la que estriba una de las problemáticas más fuertes de la actividad hotelera, pues la relación industria-gestión del talento humano-personas es tal, que comparada con el desarrollo y evolución de la industria en cuestión; se encuentra en un punto muy lejano a lo que debería ser, esto es, que quienes vierten su esfuerzos de trabajo sean la empresa, y no para la empresa.

Lo anterior permite decir que la situación mencionada para nada es ajena del objeto abordado para el estudio. Pues a pesar de que las organizaciones tratan de cumplir cabalmente con los aspectos de clasificación para mantener un status o una categoría, no se identifica una evolución del pensamiento administrativo dirigido a las personas dentro de estas organizaciones, sino que por el contrario, se observó claramente que sigue existiendo una visión con tintes industriales en cuanto a la gestión del talento humano y como se mencionó con anterioridad, se pudo ver un proceso administrativo que se conduce bajo la reactividad en lugar de la proactividad, que antepone los objetivos e intereses organizacionales en lugar de buscar una alineación estratégica de estos.

Las aseveraciones realizadas, se fundamentan en el proceso de observación que se dio por el uso de la metodología investigación acción, misma que permitió identificar los problemas en la cotidianeidad del proceso de gestión analizado, y al mismo tiempo, fueron claramente identificables las percepciones humanas sobre el proceso y las acciones realizadas por los proveedores del mismo, lo que produjo indiscutiblemente y como era esperado, un trabajo colaborativo entre ambas partes (gerencia y platilla laboral) que devino en un diagnóstico real.

Precisando de una vez, el diagnóstico obtenido permitió brindar las brechas del proceso de gestión del talento humano dentro de los hoteles con categoría cuatro estrellas, siendo a nuestro juicio las más representativas las que se enlistan a continuación:

- Procesos de reclutamiento y selección poco óptimos.

- No se identifican adecuadamente candidatos potenciales dentro de la organización.
- La organización no se presenta como un ente atractivo para los candidatos.
- Los planes de vida y carrera son inexistentes y la atención a las necesidades es mínima, pues se reduce a tomar en cuenta escasos aspectos laborales.
- Inducción y comunicación gerencial deficiente.
- Acciones para la educación y el desarrollo integral con bajo alcance e impacto.
- Desajuste entre las necesidades reales y la formación que reciben las personas.
- Atmósfera laboral inadecuada.

Es posible que las brechas identificadas en dicho diagnóstico, sean del conocimiento de muchos, pero aún así, no se identifican acciones que busquen el cierre de dichas brechas, y si las hay, tal parece que no están dando el resultado adecuado. Así que, la aportación de esta investigación puede resumirse no solo en el diseño de un instrumento de medición, sino también en presentar las siguientes prácticas para la mejora de la gestión del talento humano:

- Facultar a las personas (empowerment).
- Formar a las personas de tal manera que no solo sean educados para las tareas que les competen sino que reciban educación que los desarrolle fuera y dentro de la empresa.
- Aumentar la satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo.
- Invertir en la mejora de equipo, áreas de trabajo e incluso en tecnología, para que la plantilla desarrolle mejor las tareas pero sin descuidar su desarrollo integral.

Posterior a las consideraciones anteriores cabe decir que, es imperante que las empresas hoteleras ya no pueden darse el lujo de centrarse en ejercer una gestión

basada en una visión industrial y casi servil, sino que deben potenciar a los elementos realmente importantes, a quienes dan vida a las organizaciones.

Resulta oportuno mencionar que, hasta la fecha existe un número muy limitado de manuales y estudios que aborden el proceso de gestión del talento humano aplicado a la categoría seleccionada en esta investigación, así como de las implicaciones que este tiene, por lo que se cree; la presente investigación puede ser usada como base para posteriores estudios relacionados con el proceso de gestión del talento humano en hoteles, puesto que es un punto nodal para las organizaciones. De la misma manera, se pretende que para la sección Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo sea un aporte académico y metodológico que pueda sumarse al acervo del conocimiento turístico.

Retomando el punto de la metodología, se debe tomar en cuenta que la metodología de investigación acción aplicada en este estudio contribuyó sustancialmente para la consecución del objetivo, al igual que la metodología para la creación de instrumentos de medición, tal fue su importancia que no solo auxiliaron al diagnóstico de la situación; sino que con base en ellas se pudo obtener una visión enriquecida del objeto de estudio. Por lo que se puede cerrar este punto diciendo que el análisis de procesos donde toman parte las personas, se realiza de manera adecuada bajo la dirección de las metodologías utilizadas, las cuales se desprendieron directamente del paradigma crítico.

A la vez se sugiere, para posteriores investigaciones referentes al análisis del proceso de gestión del talento humano, relacionar las estrategias de la gestión del conocimiento como una manera de aumentar la calidad del proceso analizado, es decir, captar el conocimiento tácito para convertirlo en conocimiento explícito, útil para la parte gerencial. Entendiendo el conocimiento explícito como el saber que se puede transmitir o compartir entre las personas o el seno de una organización,

mientras que el táctico es el saber que representa dificultada y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente.

Se sugiere también, que exista una mayor y mejor comunicación entre la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación con personas clave del sector privado, esto debido a que se al principio hubo resistencia por parte de los gerentes para permitir el desarrollo de la investigación, y cuando esta se dio, los empleados se sintieron presionados por la parte gerencial.

Por último, cabe mencionar que aunque el estudio fue apoyado por el uso de las metodologías ya citadas las cuales permitieron un acercamiento real, no se descarta la existencia de omisiones, exclusiones de variables o elementos que pudiesen generar mejores e impactantes resultados, por lo que es posible que surjan investigaciones posteriores que aporten y retroalimenten el presente trabajo bajo la luz de otros enfoques, en este orden de ideas, no se trata de poner en tela de juicio la validez del estudio, sino dar paso en la investigación dentro del sector turístico.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Barragán, L. 1995. Hotelería. IPN, México.

Liguori, S. 2007. Hoteles y moteles. Trillas, México.

De la Torre, F. 1990. Administración hotelera. Trillas, México.

SECTUR. 2004. Empleo en el sector turístico de México, SECTUR, México.

Confederación Nacional Turística. 2008. La industria del hospedaje en México, CNT, México.

French, W. 2000. Administración de personal. Limusa, México.

Walton, R. 2000. Organizational change. Mac Graw Hill, USA.

Guizar, R. 2008. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones 3ª ed. Mc Graw Hill, México.

Frangialli, F. 2002. Recursos humanos en turismo un nuevo paradigma. OMT, España.

Amaro, R. 1999. Administración de personal. Limusa, México.

Daune, R. 2006. Administración de personal. Thompson, México.

Wayne, R. 2005. Administración de Recursos Humanos 9ª ed. Prentice Hall, México.

Gardey, G. 2007. Human resource management as a field of research. British Journal of Management, U. K.

Decenzo, D. 2002. Administración de recursos humanos. Limusa, México.

Jicius, M. 2000. Desarrollo de personal. Continental, México.

Dessler, G. 2002. Administración de personal. Pearson, México.

Münch, M. 1999. Fundamentos de la administración. Trillas, México.

Reyes, A. 2000. Administración moderna, Limusa, México.

Stoner, J. 2008. Administración 6a ed. Prentice Hall, México.

Chiavenato, I. 2007. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill, México.

Senge, P. 2007. La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Gránica, México.

Kanti, T. 2000. Knowledge management. Medford, New Jersey.

Schmitt, C. 2004. Turismo y hotelería. Mc Graw Hill, Madrid.

Freeman, E. 2008. Administración de Persona 6aed. Prentice Hall, México.

Monroy, P. 2000. Introducción a la gastronomía. Limusa, México.

Heredía, V. 1998. Administración de personal, relaciones humanas. Limusa, México.

Wendell, L. 2000. Administración de personal. Limusa. México.

Marin, H. 2005, Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano, Begón. Madrid.

Robbins, S. 2001. Administración de Recursos Humanos, Limusa. México.

Snell, S. 2007. Administración de Recursos Humanos 12^a ed, Thomson Learning. México.

Wayne, R. 2005. Administración de Recursos Humanos, Person. México.

Arias, F. 1998. Administración de Recursos Humanos, Trillas. México.

Sherman, A. 2002. Administración de personal, CECSA, México.

Grados, J. 2000. Inducción, reclutamiento y selección, Trillas, México.

Siliceo, A. 2008. Capacitación y desarrollo de personal 4^a ed, LIMUSA, México.

García, R. 2004. Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México.

Werther, D. 1999. Administración de personal y salarios. Wiley, México.

Sackmann, A. 2000. Administración de recursos humanos, remuneraciones. Macchi, México.

Chiavenato, I. 2004. Administración de recursos humanos 5^a ed, Mc Graw Hill, Colombia.

Benítez, K. 2005. Consideraciones del talento humano. Visión, Carácas.

Dávila, C. 2001. Teorías organizacionales y Administración. Mc Graw Hill, Bogotá.

Kerlinger, F. 2008. Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias social 4ª ed, Mc Graw Hill, México.

Hernández, R. 2007. Metodología de la investigación 4ª ed, Mc Graw Hill, México.

Ikujiro, N. 1995. The knowledge creating company, Oxford, New Jersey.

Covey, S. 1997. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, México.

Rickards, T. 2001. La creatividad y la administración del cambio, Oxford, México.

Bisquerra, R. 1990. Procesos de investigación, Paidós, Barcelona.

Jones, R. 2000. Administración, Mc Graw Hill, Colombia.

González, G. 2003. Concepto de gestión,
http://ingeniería.udea.edu.co/producciones/Guillermo_r/concepto.html

BVC.2002,http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/sirveobras/08145172066869039710046/007786_3.pdf

Kensey, R. 2006. The people value, Oxford, New Jersey.

Johnson, M. 2000. The organization, Paidós, Nueva York.

Daft, R. 2000. Teoría y Diseño Organizacional 8a ed., Thompson, México.

Marcó, L. 2007. Competitividad Ritz Carlton, Moderno, México.

Sternberg, R. 2003. Evaluación Dinámica: Naturaleza y Medición del Potencial de Aprendizaje, Paidós, España.

Brown, F. 2000. Principios de la Medición en Psicología y Educación. Manual moderno, México.

French, L. 1995. Desarrollo Organizacional (Proccess Innovation), Prentice Hall, México.

Faría Mello, F. 1990. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Limusa, México.

Latorre, A. 2003. La Investigación Acción. Conocer y Cambiar la Práctica Educativa. Graó, España.

McGregor, F. 2005. Desarrollo Humano Integral, Thompson, México.