

Perspectiva cualitativa de las prácticas de recursos humanos en empresas de servicios: Sector hotelero Monterrey

Qualitative perspective of human resources practices in service companies: Monterrey' Hotel Industry

Sergio Madero¹, Francisco Navarrete²

Resumen

La presente investigación tiene la finalidad de mostrar las tendencias y prácticas actuales en cuanto a la administración de los recursos humanos que se observan en el sector hotelero en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey. La industria turística es una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Actualmente la problemática de recursos humanos que afecta al sector hotelero es olvidada, los resultados encontrados muestran que no se pone atención a los procesos de crecimiento y desarrollo de personal y esto causa problemas de motivación, rotación de personal, mal servicio, y por consiguiente un mal ambiente de trabajo, teniendo un área de oportunidad muy atractiva desde la perspectiva de negocios.

Palabras clave: *Recursos humanos; prácticas de gestión; Industria turística; hotelería.*

Abstract

This research has the purpose of show the trends and current practices related to the human resources management, that are observed in the hospitality management sector in the metropolitan area of the city of Monterrey. The tourism industry is one of the main economic activities worldwide. Currently the problem of human resources that

affects these sector it has been forgotten, the results show that no attention is paid to the processes of growth and development of personnel and this causes problems of motivation, turnover, poor service, and therefore a bad workplace environment, having a very attractive area of opportunity from a business perspective.

Key words: *Human resource management; practices of management; tourist industry; hospitality management.*

Códigos JEL: J20, M50, Z30

Introducción

El turismo contribuye aproximadamente el 6% del empleo total de la economía mexicana, alrededor de 9 millones de empleos. Además del 8.5% del PIB (SECTUR, 2017). En 2017 se rompió el record de turistas extranjeros con 39.3 millones de personas, con una derrama de 21,300 millones de dólares, ubicando a este sector como la tercera fuente de ingresos netos del país después de la industria automotriz y las remesas (Expansión, 2018). Algunas de las empresas turísticas principalmente multinacionales, han considerado que la capacitación y desarrollo de los empleados son herramientas importantes, para poder aumentar el nivel de competitividad y poder tener un valor diferencial con la finalidad de tener un excelente

¹ Profesor Investigador del departamento de Gestión y Liderazgo en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, sus líneas de investigación están relacionadas con las prácticas de recursos humanos y con atracción y retención del talento, smadero@tec.mx

² Profesor Investigador de la Universidad del Valle de Atemajac, Campus Guadalajara, sus líneas de investigación están relacionadas con la sustentabilidad empresarial, así como el desarrollo y cambio organizacional, francisco.navarrete@univa.mx

servicio al cliente que es otra parte importante del servicio.

Sin embargo, se puede observar que los factores que se consideran con mayor importancia en el sector hotelero son la capacitación del personal, el tener un adecuado reclutamiento y selección de personal, servicio al cliente y manejo de competencias, entre otros aspectos del proceso de recursos humanos, pero si no se logran conjuntar de la mejor manera, es decir, alinear esos procesos a las estrategias del negocio, las áreas de recursos además de enfrentar los nuevos retos en la perspectiva empresarial, seguirán enfrentando los que por el momento se consideran importantes y que muchas veces preocupan como lo es la rotación del personal, falta de capacitación, falta de motivación y un reclutamiento no muy efectivo.

Uno de los principales retos que se tiene en la actualidad es ofrecer un valor diferencial a los clientes y al recurso humano, es por eso que las empresas tienen que estar constantemente pensando sobre formas de tener una óptima capacitación del personal, existe un dilema entre el contratar personal competente o capacitar el personal que se tiene, en el desarrollo se podrá observar a mayor profundidad el análisis del importante sector hotelero.

Las empresas en la actualidad, están preocupadas sobre cómo se puede retener y mantener vigente su recurso humano en una industria en donde es cada vez más demandante y competitiva y que el empleo muchas veces es estacional o cíclico, es por eso que para tener un óptimo servicio se debe poner especial atención al personal en la organización para que de esta manera se pueda garantizar la atención y servicio al cliente.

Con el desarrollo de la presente investigación, se pretende identificar una serie de factores o aspectos relevantes propios de la función de recursos humanos en las empresas de servicios, principalmente dentro de la industria hotelera, que serán de utilidad para establecer estrategias de mejoras y fortalecer esas áreas en la empresa. Así mismo es importante conocer cuáles son las herramientas de apoyo en los procesos de recursos humanos para las empresas de servicios.

Revisión de la literatura

Ahora bien, hay factores que obstaculizan el buen desempeño del personal dentro de la empresa como lo son ambigüedad en el rol que desempeñan, conflicto, incompatibilidad interpersonal con las políticas de la empresa (Johns, 1992).

Los administradores deben prestar atención en la manera que reclutan y seleccionan a su personal, capacitación y definición de los roles que se desempeñan dentro de la organización. Como nos dicen Baum y Devine (2007), uno de los más importantes puestos dentro de la industria hotelera son los empleados que están enfrente del escritorio principal, ya que son los encargados de transmitir el servicio al cliente de manera directa debido a que son las primeras personas con las que tiene contacto el cliente al momento de hospedarse. Los estudios demuestran significancia en el contexto socio cultural, organizacional y económico que moldea la naturaleza de los empleados y el mercado en el que operan Da Silva, et al. (2015); Chand y Katou (2007). Un estudio hecho por la empresa Sistemas Humanos (2018), señala que sólo el 30% de las empresas de servicio logran obtener una rotación de personal menor al 5%, el resto presentan muchos problemas de este tipo con sus empleados. Internamente la organización debe focalizar su estrategia de gestión de recursos humanos, proporcionando cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales es implementada (Madera, et al., 2017; Michael, et al., 2010; Poulston, 2008).

Existen numerosas formas de llevar el control y desempeño del personal dentro del sector hotelero una de las formas más utilizadas son las auditorías, cuadros de control en donde se registra la actividad de los trabajadores, el círculo de calidad en donde se pueden resolver muchos de los problemas y se pueden recomendar soluciones a la administración por parte de los trabajadores (Johns, 1992).

La globalización tiene una gran influencia en las empresas ya que cada día los clientes son más exigentes, en cuanto desempeño, calidad y costo (Friedman, 2007). En la industria del turismo se deben manejar una excelente calidad en el servicio que se ofrece, es por eso que se debe contar con un entrenamiento y desarrollo de estrategias que son necesarias, cubriendo la totalidad de las

actividades que se realizan en determinado puesto y teniendo en cuenta las necesidades tanto de los trabajadores y de los clientes que tiene la industrial. (Dewhurst, Dewhurst y Livesey, 2007).

Muchas de las habilidades necesarias en la industria hotelera son genéticas como es la habilidad de seguir instrucciones, aprender, ser flexible, tener iniciativa y la presentación de la apariencia personal. El contar con métodos de capacitación en las empresas se puede observar que se beneficia en la satisfacción de los clientes, mejora la calidad, la autoestima de los empleados, rentabilidad, el trabajo en equipo, se cumplen con todos los requisitos legales, reputación, ventas, reduce la pérdida, mayor flexibilidad, mayor competitividad, menor rotación del personal, ética, mayor crecimiento de los empleados dentro de la empresa, haciendo más fuerte el reclutamiento del personal, Golubovskaya, Robinson y Solnet (2017); Kalargyrou y Costen (2017); Reynolds, Rahman, Bradetich (2014); Kalargyrou y Woods (2011).

Principalmente las barreras que se perciben en la industria hotelera es el costo que se va a ocasionar por capacitar a los empleados, también el costo de los programas, el tiempo y muchas veces la falta de programas que se adapten a las necesidades de la empresa. Por otra parte, Valenzuela y Marín (2014), afirma que los beneficios de contar con programas de desarrollo dentro de las empresas, es que las vacantes que se presenten pueden ser cubiertas internamente, sin necesidad de captar capital humano externo.

En la actualidad se puede notar que el factor humano y la administración de recursos humanos es más importante en una industria de servicio en comparación con una manufacturera, esto debido a que la relación empleado-cliente es una interacción mucho más cercana (Boxall, 2003).

Existen tendencias en cuanto a las prioridades de los empleados, buscando una estrecha relación con los gerentes o directores, además de un buen ambiente organizacional, entre otras expectativas de las personas en su lugar de trabajo que se consideran relevantes son la seguridad en el trabajo, el reconocimiento, contar con un buen salario, libertad de expresar sus ideas, aprender nuevas cosas, el prestigio y el crecimiento de la organización (Madero y Olivas-Luján, 2016; Madero, 2010).

Unos de los principales obstáculos para que los trabajadores no se sientan a gusto es la falta de crecimiento y desarrollo dentro del lugar, el no tener un salario apropiado, la tensión del trabajo, falta de condiciones óptimas en el trabajo, falta de motivación, entrenamiento y crecimiento (Valenzuela y Marín, 2014).

Actualmente en México se presenta una crisis económica, con una inflación en crecimiento y una fuerte devaluación del peso con respecto al dólar (BANXICO, 2018), la cual coloca a una posición a las empresas difícil, ya que se sabe que se debe de capacitar a los empleados, pero la capacitación es una inversión muy cara a corto plazo, pero se sabe que a largo plazo puede ser benéfica para la organización, ya que se contará con personal con mayores destrezas y con competencias para brindar un buen servicio a los clientes en el sector servicios. También es importante realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de tener la persona adecuada en el momento adecuado sin incurrir a nuevos costos por rotación o despido (Valenzuela y Marín, 2014; Poulston, 2008).

La transformación del sector turismo se está desarrollando a un ritmo muy rápido, es por eso que se debe de tener una administración de los recursos humanos adecuada para poder cumplir los retos y objetivos que se tengan dentro de organización. No se debe olvidar que el factor humano es una parte importante que garantiza el éxito dentro de la organización (Marquez, 2007).

Actualmente el Internet es una de las herramientas poderosas que tenemos, como menciona Parry y Wilson (2009), es un medio que permite interacción y presencia a nivel mundial, esto también afecta a la administración de los recursos humanos ya que una empresa multinacional puede reclutar personal en cualquier punto del mundo, también establecer capacitaciones y entrenamientos en línea para que todos los empleados estén siempre preparados. En si se puede estar comunicado para establecer una coordinación entre toda la empresa multinacional.

Como se menciona en el documento realizado por Teare (1995), hay evidencia que indica que un trabajo flexible es adecuado, pero el grado de innovación es bajo. Un acercamiento con mayor imaginación y creatividad es necesario, en términos de reclutamiento de los empleados y retención de ello, esto hará que el trabajo sea interesante,

menos estresante y más social desde el punto de vista de los trabajadores. El tener un adecuado plan de reclutamiento y selección de personal en donde el perfil del participante se adapte al perfil del puesto puede reducir la rotación del personal de manera considerable. Que el proceso contenga objetividad, confidencialidad, uso adecuado de variables justas, confiabilidad de la información obtenida, y en donde se eviten sesgos a través de la pluralidad de opiniones (Ting-Ding y Deniz-Deniz, 2007).

De acuerdo a Bohlander, Snell y Morris (2018:4), los retos presentes y futuros de la administración de recursos humanos, se centran principalmente en el rumbo estratégico que debe tomar la empresa, la atracción y retención del talento, así como asesorar a las personas a desarrollarse en la organización, además de la reorganización de las nuevas reglas, los procesos de pagos, el reconocimiento de logros y la satisfacción de los trabajadores.

Para que los gerentes de recursos humanos respondan de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan, tienen que adaptarse a las tareas de enfrentar cambios culturales, tecnológicos, corporativos, demográficos y sociales, todo con el fin de tener una estabilidad en todo el personal dentro de la empresa.

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada consiste en que los empleados muestran una mayor tendencia a retirarse de la organización en el transcurso de los primeros meses de su trabajo si ellos no se sienten contentos dentro de la organización.

Hadyn (1995), menciona que existe una disonancia de la ética cuando se está en un medio de trabajo en donde domina el estrés, en donde los administradores se debaten entre lo que ellos creen y lo que practican o hacen. Riley (1993), argumenta que la rotación de personal muchas veces se ocasiona por culpa de la administración del personal o actitudes que se presentan dentro de la organización, también otro factor es la infraestructura, la falta de motivación, reconocimiento, buen salario y estrés. El costo que

ocasiona la rotación es un gasto innecesario que se ocasiona. En condiciones de gran movilidad los empleados necesitan algún sentido de pertenencia dentro de la empresa para que mejore su satisfacción dentro del trabajo.

Actualmente las empresas cuentan con la capacitación virtual en donde se dispone una gran variedad de información en Internet y está a la mano de los empleados en la organización. De acuerdo a Bray (2002), la implementación de la tecnología necesita una coordinación entre los departamentos para poder transmitir los conocimientos necesarios a los empleados y el desarrollo de actitudes y competencias en el trabajo Kriegl (2000).

Así también se puede mencionar que la medida de desempeño se puede ver, cómo nos menciona Gomes, Yasin y Lisboa (2007), en la medida de disponibilidad de servicio, calidad del servicio y eficiencia del servicio. Son los tres principales factores para ver que tanto se desempeña la organización que brinda el servicio.

Modelo conceptual de la investigación

De acuerdo con la información recabada hasta el momento, el marco conceptual de la investigación desde la perspectiva cualitativa se presenta en la figura 1 en el que se presentan las diversas variables relacionadas con los procesos de recursos humanos en las empresas de servicios, con la finalidad de identificar aspectos positivos, (factores de éxito y retos) y aspectos negativos (preocupaciones y problemática) del manejo de personal en los hoteles de la zona metropolitana de Monterrey, así como conocer la importancia que tiene la atracción y retención del talento humano en éstas empresas, y finalmente conocer cuáles son las principales herramientas que usan las áreas de recursos humanos en las empresas de servicios apoyar su operación.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 1. Marco conceptual de la investigación

Metodología

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo en empresas del sector de servicios, los participantes son personas que trabajan en hoteles de la zona metropolitana de Monterrey, N.L. y que ocupen posiciones gerenciales. Se elaboró y se estructuró un cuestionario con ocho preguntas para conocer las opiniones y experiencias obtenidas por las personas acerca de los procesos de la administración de recursos humanos. La aplicación del cuestionario se realizó mediante una entrevista en los lugares de trabajo (instalaciones del hotel) previa autorización, teniendo una duración aproximada de 30 a 45 minutos para su llenado.

Tomando como base el estudio realizado en el trabajo de Madero y Peña (2008), respecto a las técnicas de gestión utilizadas en las PYME mexicanas, se hicieron algunos ajustes para integrarlo en el contexto de la investigación sobre la función de recursos humanos en el sector servicios, quedando una lista de 23 procesos claves que se integraron en el cuestionario utilizando una escala de cuatro alternativas para que el entrevistado contestara, 1) no se tiene, 2) está en planes, 3) existe y se usa actualmente y 4) no contestó.

El sector al cual fue dirigida la investigación fue al sector de servicios especialmente al sector hotelero en donde se entrevistó a 29 personas que

trabajan en distintos hoteles de la zona metropolitana de la ciudad de Monterrey. Las características de los entrevistados se presentan en la tabla 1 que se muestra a continuación, destacando que el 58.6% son del género masculino, el 55.2% ocupando la posición de gerente de recursos humanos y la mayoría tienen estudios de profesional y de posgrado.

Tabla 1

Características de las personas que participaron en la investigación

Participantes	n	Porcentaje
Género		
Masculino	17	58.6%
Femenino	12	41.4%
Edad		
< de 30 años	8	27.6%
31 a 35 años	7	24.1%
36 a 40 años	9	31.0%
> de 40 años	5	17.3%
Posición		
Director de RH	7	24.1%
Gerente de RH	16	55.2%
Otro puesto	6	20.7%
Nivel académico		
Maestría	5	17.2%
Profesional	23	79.3%
Preparatoria	1	3.5%
Antigüedad en la empresa		
< de 5 años	20	69.0%

6 a 10 años	3	10.3%
> de 10 años	6	20.7%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presentan las características de las empresas del sector servicios que participaron en la investigación, destacando que la mayoría tiene menos de 100 empleados.

Tabla 2

Características de los hoteles que participaron en la investigación

Participantes	N	Porcentaje
Número de empleados		
< de 100	16	55.2%
101 a 250	8	27.6%
> de 250	5	17.2%
Número de habitaciones		
< de 100	8	27.6%
101 – 200	11	37.9%
> de 200	10	34.5%
Clasificación por estrellas		
Tres	10	34.5%
Cuatro	9	31.0%
Cinco	7	24.1%
Gran turismo	3	10.4%

Fuente: Elaboración propia

Resultados

El análisis cualitativo en los proyectos de investigación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno o de una pregunta, que busca obtener un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad y poder describir lo que se pretende conocer, ayudando al investigador a identificar el comportamiento de una determinada situación. Se realizó un análisis de contenido para cada una de las preguntas, en la que se agruparon por factores comunes y se registró la frecuencia para definir un patrón en las respuestas, tal como lo indican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En seguida se muestran los diversos comentarios de los participantes y la integración de los mismos.

A continuación, se muestra una sección con las preguntas del cuestionario y las respuestas dadas por la totalidad de la muestra durante la entrevista, con la finalidad de fortalecer el modelo conceptual analizado anteriormente. Así también se darán algunas de las respuestas textuales de los

entrevistados con el fin de ejemplificar más las variables.

1.- ¿Cuáles son los factores relacionados con la función de Recursos Humanos que hacen que las empresas de servicio sean exitosas?

De acuerdo a la totalidad de la muestra el cual corresponde a 29 hoteles distintos se puede ver que los factores que consideran más importantes son la capacitación del personal, ya que es uno de los factores que garantizan el desempeño del trabajador dentro de la empresa, también el rendimiento y productividad para lograr objetivos. En el segundo lugar se ubican los procesos de reclutamiento y selección.

En seguida encontramos las competencias de las personas, el servicio al cliente, los sistemas de comunicación el buen trato a los empleados y las mismas personas, todos estos factores son considerados fundamentales para el éxito en una empresa de servicio.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas textuales de las personas:

La importancia del factor humano es clave para la atención al cliente, se debe brindar la mejor capacitación en busca del éxito.

Su gente, su calidad de la gente que se contrata y su organización.

Lo más importante es la capacitación y la selección del personal, así como el ambiente de trabajo que exista.

Desde el reclutamiento y la capacitación de personas para que se comprometan con los objetivos de la empresa con la finalidad de brindar un excelente servicio al cliente.

2.- ¿Qué es lo más le preocupa en este momento en los aspectos de administración de personal en su empresa?

Las respuestas a esta pregunta fueron las siguientes: en primer lugar la rotación del personal, ya que es la movilidad de personas, debido principalmente a una inestabilidad entre la persona, la organización y su ambiente ya que no se sienten satisfechos con lo que se tiene y prefieren retirarse de su trabajo; en segundo lugar

encontramos que la falta de capacitación ocasiona que los trabajadores no cuenten con todas los conocimientos para hacer su trabajo de la mejor manera y que no se les entrene para realizar sus tareas del puesto. Finalmente, el mencionan la falta de personal con las competencias requeridas mediante un buen proceso de reclutamiento y selección de trabajadores y también falta de motivación del personal de la empresa. La falta de motivación intrínseca y extrínseca es otra de las preocupaciones que las personas que participaron en la investigación mencionaron.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas textuales de las personas:

Lo que más me preocupa es que no se haga una buena selección de personal y esto pudiera ocasionar rotación y en consecuencia mal servicio al cliente teniendo como resultado la pérdida de un cliente.

La rotación de personal en busca de mejores sueldos y prestaciones.

Las principales preocupaciones del departamento actualmente son la rotación de personal y la estabilidad de plantillas de personal, que es lo mismo en sí.

Encontrar personal adecuado

3.- ¿En la actualidad, ante la necesidad de ser más competitivo en el mercado, cuál opción elegiría: ¿Contratar personal competente o capacitar el personal que tiene? Porqué

Las respuestas que se tienen a ésta pregunta nos indican que el 76% prefiere capacitar el personal que ya trabaja con ellos y el 24% restante indica que ellos prefieren contratar nuevo personal con las competencias requeridas para el puesto.

Con esto podemos observar que de las dos opciones que da la pregunta, la mayoría se enfoca más en capacitar a sus empleados actuales ya que es menos costoso para la empresa, además de que los empleados están familiarizados con las normas y políticas de la empresa y conocen las políticas de las misma, además de que las personas pueden considerar la capacitación como parte del desarrollo y pueden ser tomados en cuenta para promoverlos a otros puestos.

En cuanto a la percepción de que prefieren contratar nuevo personal, consideran que es más fácil de manejarlo ya que al ingresar a la empresa tienen ideas nuevas y diferentes que pueden ayudar al mejoramiento de la misma.

Teniendo en cuenta el porcentaje de comentarios encontrados para la pregunta anterior, los participantes consideran que la capacitación es la base del éxito debido a que tienen que estar constantemente capacitando y actualizando los conocimientos y habilidades de la persona para poder estar preparados para la competencia que actualmente se tiene en el sector hotelero.

A continuación, se citarán frases utilizadas con el fin de clarificar el por qué la elección de contratar personal competente o capacitar el personal que tiene.

Contratar personal competente

Es necesario contratar al personal que tiene conocimientos sobre la tarea asignada, pero sin lugar a dudas la capacitación constante es muy importante para el desarrollo del hotel.

Es relativamente más fácil contratar gente ya capacitada y así ahorrar en capacitación muy general. Sin embargo, a todos los empleados nuevos se les tiene que dar capacitación sobre el hotel en general y los procedimientos que se manejan en el área que vaya a laborar. "

Capacitar el personal que se tiene:

Capacitar al personal actual, esto es, debido a que genera valor sobre la marca y por ende se genera un sentido de permanencia en la empresa.

Se debe capacitar al personal existente. Si en el reclutamiento cumplieron las expectativas de la empresa, pienso que con una capacitación y actualización de los conocimientos sería suficiente.

Lo mejor es capacitar al personal, porque ya cuenta con experiencia, además de que conoce la empresa y entiende los procesos.

4.- ¿Qué deben hacer las empresas para impedir la salida de sus mejores colaboradores?

Los factores que las empresas consideran más importantes para poder conservar a sus mejores trabajadores y que no abandonen la empresa son: en primer lugar, se encuentra el tener buenas prestaciones y buenos salarios hacia los empleados, es decir, ser competitivos en el mercado, de esta manera los participantes de la investigación que trabajan en el sector hotelero de Monterrey, opinan que los empleados estarían contentos en su trabajo, garantizando su permanencia. En segundo lugar, se encuentra la motivación hacia el personal, para hacer sentir al empleado parte de la organización y así mismo dar a conocer que sus contribuciones son valiosas para el logro de objetivos, todo esto se logra mediante diversas actividades al personal como convivencias, reconocimientos del empleado del mes y del año, premios a la puntualidad, promociones internas, entre otras más. En tercer lugar, se encuentran los planes de desarrollo de vida y carrera en donde se les dan oportunidades de ascender y de superación dentro de la organización. Y en cuarto lugar de menciones se encuentra la capacitación del personal y un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa.

Ahora se mostrarán algunas frases textuales de los participantes en la investigación.

Diseñar programas de motivación pues es una herramienta muy importante, el hecho de que se sientan cómodos en su trabajo y en su vida diaria son motivo para saber que se hacen las cosas bien, además algunas de las motivaciones son monetarias o el empleado del mes, etc.

Deben de dar buenas prestaciones, incentivos laborales (bonos).

Capacitación para que sigan aprendiendo y mejorar sus actividades dentro de la empresa para que puedan adquirir y llegar a un puesto más alto en la estructura organizacional.

Ser competitivos en cuestión de sueldo y salarios. Capacitarlos y dar oportunidades de crecimiento, así como mejorar las prestaciones y ofrecer un buen plan de desarrollo.

5.- ¿Cuáles son los principales factores que considera más importantes para atraer personal talentoso a su empresa?

Para incentivar al personal a trabajar en la industria hotelera, según lo registrado por las entrevistas es diseñar esquemas de pagos atractivos, como sería otorgar buenas prestaciones y salarios competitivos, es por eso que las compensaciones es una de las variables muy importantes para las personas, ya que garantiza su permanencia y su interés por la empresa, así como también la satisfacción de necesidades económicas de las personas. En segundo lugar, se encuentra el ofrecer oportunidades de desarrollo enfocado en el crecimiento en el ámbito profesional y no estar estático en el mismo puesto. En tercer lugar, se muestra la inclinación por tener un buen ambiente de trabajo dentro de la organización para poder sentirse satisfecho al momento de ir a trabajar todos los días. Y finalmente en cuarto lugar se encuentra otro factor que es una estructura sólida que abarque ambas partes, el éxito del hotel y el reconocimiento. También se mencionó el trabajo en equipo, la promoción de vacantes y ferias de empleo, los valores, los procesos eficientes en la selección de personal.

A continuación, se presentan algunas de las frases textuales realizadas por los entrevistados con el fin de clarificar más las respuestas.

Que el pago y el paquete de las compensaciones sea atractivo y que exista desarrollo.

Aparte de pagar bien, se le debe dar su lugar al empleado de tal forma que nunca se sienta menos.

Una empresa exitosa, un buen ambiente de trabajo y un buen sueldo.

Para atraer a un buen personal es necesario ofrecen un sueldo competitivo, desarrollo profesional a corto tiempo, autonomía, confianza y reconocimiento.

6.- ¿Cuáles son las tendencias que ha identificado en los procesos de administración de personal para las empresas de servicio actualmente?

Las tendencias actuales que se están observando en las empresas de servicio, específicamente hablando en el sector hotelero son: en primer lugar, la capacitación está tomando un papel muy importante para poder tener actualizados y a la orden del día a los trabajadores. En segundo lugar, de importancia se tienen la calidad humana de los trabajadores para brindar un excelente servicio al cliente, ya que son los que evalúan el servicio que se le ofrece, en tercer lugar, el brindar las oportunidades de desarrollo para los trabajadores dentro de la empresa y un énfasis en la selección y reclutamiento para que las personas contratadas cumplan con el perfil. Finalmente se observa una tendencia en ofrecer un sistema de recompensas, como pueden ser premios en base al desempeño del trabajador dentro de la organización.

A continuación, se presentan algunas de las frases textuales realizadas por los entrevistados con el fin de clarificar más las respuestas.

Antes se seleccionaba personal en base a la experiencia, hoy en día no es tan importante, si no que existe una tendencia a seleccionar a las personas por las competencias que tiene, ya que existen personas que a pesar que no cuentan con experiencia tienen todas las cualidades -actitud, perfiles adecuados, aptitud, etc.- para desarrollarse de manera satisfactoria en el área de servicios. "Ya no es importante la experiencia si no la actitud de la persona".

La tendencia es mayor hincapié en la selección del personal y capacitación constante para darle un mejor servicio al cliente.

Tener el control completo de la administración del personal a través de sistemas de información integral (ERP's).

Algo que ha cambiado es la forma de trato a los empleados, antes si no hacían bien su trabajo tenían que hacerlo todo otra vez, ahora las amonestaciones han cambiado, pero se trata más de premiar que de castigar una mala conducta. Creo que en las empresas en general, consienten

más a sus empleados, para que estén satisfechos y den un buen servicio, que es lo que buscamos.

7.- ¿En general cuales son los retos más apremiantes que tienen actualmente en la administración del personal?

En cuanto las respuestas dadas se puede notar que los retos que enfrentan actualmente la administración de personal en el sector hotelero es evitar o disminuir la rotación de los trabajadores y la implementación de programas de capacitación.

A continuación, se muestran algunas frases textuales obtenidas en las entrevistas y fueron utilizadas en el análisis de ésta pregunta en particular.

Que la gente se quede para bajar el índice de rotación personal que es la finalidad.

Establecer una capacitación periódica y constante.

Uno de los objetivos de siempre es reducir la rotación de personal, ya que constantemente tienen vacantes, y lo que se busca es elevar el nivel de satisfacción de los empleados.

Los retos más importantes son mantener el personal con capacitación constante y que estos estén contentos en su trabajo ya que son la imagen del hotel; son los que hacen que todo funcione bien o mal y de esto dependerá que la empresa tenga clientes que siempre quieran regresar o que tal vez ya nunca lo hagan.

8.- Mencione cinco características que considera ideales para contratar una persona en su empresa.

Las características más importantes que se consideran a la hora de contratar a un aspirante en la empresa son: en primer lugar, se encuentra la responsabilidad que tienen a cargo, ya que eso garantiza un buen desarrollo dentro de la empresa. En segundo lugar, tenemos una buena actitud de servicio y honestidad pues son otros de los factores importantes, en seguida se puede observar que el liderazgo y finalmente la buena presentación de los empleados pues es una característica que las personas de recursos humanos en el sector hotelero ven para contratar personal.

Se mencionan algunas otras más como la disponibilidad, el deseo de crecimiento, los conocimientos, el carisma y la actitud de servicio, la puntualidad, la estabilidad laboral y la flexibilidad, pero no mostraron una consistencia en las respuestas de la misma manera que las mencionadas anteriormente.

A continuación, se presentan algunas frases textuales realizadas en la entrevista

Buena actitud, Entusiasmo, Conocimientos generales, Nivel educativo adecuado para poder prepararlo, Que se aun persona con ganas de crecer, Que sea una persona con alto espíritu de servicio.

Actitud de Servicio, Honestidad, Responsabilidad Individual, Liderazgo y Empatía.

Honestidad, preparación, actitud muy servicial, amor al trabajo y responsabilidad.

Disponibilidad de horario, responsable, trabajadora, puntual y que cumpla con su trabajo.

Madero y Peña (2008), realizan un análisis de los procesos propios de la función de recursos humanos en las pymes, tales como la planeación de recursos humanos, la gestión por competencias, el pago de bonos por desempeño, el diagnóstico de necesidades de capacitación y los estudios de clima laboral, destacando que el pago de bonos por desempeño y los planes de capacitación son los más útiles en las pymes mexicanas.

En la tabla 3 se muestran los principales aspectos que apoyan la visión estratégica de recursos humanos, en la que se destaca la importancia y alineación de la misión y visión con los planea del negocio.

Tabla 3

Visión estratégica de recursos humanos

	No se tien	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Definición de misión y visión	3	2	24	
Gestión por competencias	6	8	12	3
Código de ética	3	5	18	3

Planeación de RH	4	5	20
------------------	---	---	----

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 4 se muestran los aspectos más relevantes de la atracción y retención del talento, encontrando que la inducción formal que se ofrece a las personas al momento de ser contratadas es una práctica que sí se utiliza.

Tabla 4

Atracción y Retención del talento

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Programas de atracción	13	4	10	2
Estrategias de retención	9	4	16	
Inducción formal	2	2	21	4

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 5 se muestran diversas actividades relacionadas con la capacitación y el desarrollo de las personas en las empresas, observando que la detección de necesidades de capacitación es la más utilizada para ésta población en particular.

Tabla 5

Actividades de Capacitación y Desarrollo

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Detección de necesidades	2	7	17	3
Gestión del conocimiento	12	7	8	2
Diagramas de reemplazo	12	5	12	
Capacitación con organismos de apoyo	8	4	14	3
Planes de sucesión	12	5	8	4
Planes de vida y carrera	10	6	11	2
Desarrollo de talentos	13	6	7	3

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 6 se puede observar que sí se llevan a cabo actividades de evaluación del desempeño del personal, mostrando la relevancia que tiene

ésta práctica en el proceso de la función de recursos humanos en el sector de hotelería.

Tabla 6
Evaluación y Recompensas

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Pago de bonos por desempeño	2	6	19	2
Pago de bonos por resultados	6	3	18	2
Evaluación del desempeño	3	1	22	3
Evaluación	12	3	10	4
360				

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, en la tabla 7 se muestran algunas otras herramientas técnicas que son propias de la función de recursos humanos y que forman parte de las actividades a desarrollar en el ámbito empresarial, destacando que el análisis y las descripciones de puestos son las más utilizadas, que de alguna manera apoyan a la estandarización de los procesos.

Tabla 7
Otras prácticas de recursos humanos

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Prevención de riesgos	7	6	13	3
Estudios de clima laboral	4	6	16	3
Análisis y descripciones de puestos	1	3	21	4
Valuación de puestos	4	3	19	3
Rotación de puestos	11	0	15	3

Fuente. Elaboración propia

Discusión

Tras el análisis hecho sobre las respuestas proporcionadas al planteamiento de las ocho preguntas abiertas, se encontraron respuestas

compartidas en sus discursos, así como en cada especificidad desarrollada.

En la primera pregunta realizada referente a la función del área de recursos humanos para el éxito de la empresa, se menciona que es conveniente enfocarse en la capacitación de todo el personal, así como un buen reclutamiento y selección de personal adecuado, tal como lo señalan Marquez (2007) y Ting-Ding y Deniz-Deniz (2007). En cuanto a la preocupación más importante en la administración del talento humano, es la rotación de personal Michael et al., (2010); Poulston (2008), la falta de capacitación (Valenzuela y Marín, 2014), y la falta de motivación del empleado por bajo reconocimiento.

En cuanto a la tercera pregunta planteada acerca de contratar a las personas sin las competencias requeridas para cubrir una vacante o capacitar al personal, la respuesta más amplia fue la de capacitar al personal que se tiene contratado, ya que es más económico, resulta más atractivo y motivador para todos, evitando la rotación del personal Michael et al., (2010). La cuarta pregunta, que está muy relacionada con la anterior en donde se plantean las estrategias y las acciones a considerar para evitar la salida del personal talentoso, las respuestas estuvieron orientadas a hacer énfasis en proporcionar buenas prestaciones, como el plan de vida y carrera (Valenzuela y Marín, 2014; Madero 2010).

El cuanto a la pregunta cinco, referente a qué factores son considerados para la atracción de personal talentoso a la empresa, las respuestas se enfocaron a la de ofrecer oportunidades de desarrollo, un buen ambiente de trabajo y una estructura sólida de la organización (Madero y Olivas-Luján, 2016; Dewhurst, Dewhurst y Livesey, 2006). La pregunta seis, bajo la misma tesitura, se enfocó en compartir las tendencias en los procesos de gestión de personal, los entrevistados se enfocaron nuevamente en la capacitación (Marquez, 2007), la calidad humana del trabajador hacia el servicio (Baum y Devine, 2007; Friedman, 2007; Boxall, 2003; Gomes, et al., 2007), de igual manera, el ofrecer oportunidades del desarrollo del personal.

La pregunta siete habla de los retos que tiene hoy en día la gestión de personal, y los entrevistados coincidieron en disminuir o evitar la rotación de personal, apoyándose en la implementación de

programas de capacitación, principalmente enfocados en el uso de las tecnologías de la información (Marquez, 2007; Bray, 2002), por último, la pregunta ocho se concentró en las características ideales para contratar una persona en la organización. Los entrevistados coincidieron en la responsabilidad de la misma, actitud de servicio y honestidad (Hadyn, 1995; Friedman, 2007), liderazgo, disponibilidad y deseo de crecimiento (Kriegl, 2000; Baum, y Devine 2007; Noon, et al., 2013).

Conclusiones

Las respuestas obtenidas muestran, a través del análisis reflexivo de cada una proporcionadas por los actores de las empresas de servicio hotelero, una gran preocupación por la limitada capacitación que se da a sus empleados, y su sentir es que, con la ausencia de ésta, limita el buen desempeño, aumenta la rotación de personal y poder mejorar el servicio al cliente que es la característica principal de las empresas hoteleras.

Desde la perspectiva estructural, un programa bien diseñado y estructurado de capacitación robustece el crecimiento del personal, se desarrolla el plan de vida y carrera y se pueden ofrecer un buen ambiente de trabajo y motivación por el mismo, otras variables encontradas con mayor frecuencia en las respuestas. Se denota que el programa de capacitación debe estar orientado hacia el servicio al cliente, con habilidades en la gestión del servicio, apoyado por una infraestructura en las tecnologías de la información que facilite las actividades desarrolladas.

Con respecto a las tablas en la que se muestran las respuestas proporcionadas, y a pesar que, sí se presentan respuestas concentradas en la opción, "se usa actualmente", los análisis de las respuestas presentan que sigue habiendo deficiencias claras en la gestión del personal en el sector de hotelería, y es donde se debe trabajar para lograr una alineación más concreta entre lo que se utiliza y los planes que se tienen, y así poder mejorar las prácticas de recursos humanos.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una vez analizados los resultados de nuestro trabajo de investigación, se puede señalar, que los

datos desde el punto de vista cualitativo, pueden considerarse aceptables para cumplir con los objetivos previamente planteados, sin embargo, es conveniente mencionar que algunas limitantes que se pueden apreciar en este trabajo es que están basadas en información meramente descriptiva, así mismo es necesario señalar que se realizó en una ciudad o región del país que por naturaleza es del sector industrial y no se realizó en una zona turística que tuviera por ejemplo destino de playa.

Por otra parte es necesario tener en cuenta que el sector turismo en México es uno de los principales recaudadores de divisas, además de contar ser un país con grandes extensiones territoriales de destinos turísticos atractivos para diversos mercados y sectores, por eso la relevancia de seguir investigando estos temas para identificar las implicaciones que tiene, tanto desde la perspectiva económica, como la social y la empresarial, es por eso que de acuerdo a los resultados obtenidos hasta este momento se derivan algunas reflexiones que consideramos interesantes mencionar, como por ejemplo; ¿El sector hotelero en México está preparado para mantener el liderazgo que tiene en la industria de servicios?, con esto se pueden definir algunas futuras líneas de investigación como son: a) identificar y describir los procesos innovadores y disruptivos que desde el punto de vista se recursos humanos se requieren actualmente, b) integrar en los procesos del sector hotelero aspectos de transformación digital y automatización de los procesos de recursos humanos, c) conocer las estrategias para la atracción y retención del personal clave, como respuesta por parte de las empresas ante la competitividad internacional, d) realizar una investigación cuantitativa e integrar diversas métricas, considerando diferentes variables de control como son el giro de la empresa, la región geográfica, el tamaño de la empresa, el número de colaboradores y algunos otros datos demográficos de los participantes.

Referencias

BANXICO (2018). Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). [12 de diciembre 2018]. <http://www.anterior.banxico.org.mx/portal-inflacion/inflacion.html>

- Baum, T., y Devine, F. (2007). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 269-280.
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México. D.F. Cengage Learning Editores. 17ª. ed.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Bray, J. (2002). Virtual tutoring in hospitality--a "learnt system" of professional practice.". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 21-27.
- Chand, M., y Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Da Silva, T., Michelle, L., Albuquerque, G., Lindolfo, y Medeiros C. (2015). Estrategias de gestión de personal en la hotelería del nordeste Brasileño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 570-589.
- Dewhurst, H., Dewhurst, P., y Livesey, R. (2007). Tourism and hospitality SME training needs and provision: A sub-regional analysis. *Tourism and Hospitality Research*. 7(2), 131-143.
- Expansión (2018). *Análisis del turismo en México*. [13 de diciembre de 2018]. <https://expansion.mx/economia/2018/02/22/mexico-ergistra-cifra-record-de-393-millones-de-turistas-en-2017>
- Friedman, B. A. (2007). Globalization Implications for Human Resource Management Roles, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.
- Golubovskaya M, Robinson RNS, y Solnet D. (2017). The meaning of hospitality: do employees understand? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(5), 1282-1304.
- Gomes, C. F, Yasin, M., y Lisboa, J. V. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Hadyn, I. (1995). Hospitality and tourism: International industries experiencing common problems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), 44-54.
- Hernandez-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018) *"Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta"*, Mc Graw-Hill Education, 1ª. edición, México.
- Johns, N. (1992). Quality Management in the Hospitality Industry: Part 2. Applications, Systems and Techniques. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(4), 3-7.
- Kalargyrou, V., y Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Kalargyrou, V., y Woods, R. H. (2011). Wanted: training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361-376.
- Kriegel, U. (2000). International hospitality management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 64-71.
- Madera J.M., Dawson M., Guchait P., y Amanda M.B. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*. 232, 109-130.
- Madero, S. y Olivas-Luján, M.R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral, *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Madero, S. y Peña, H. (2008). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México, *GESPyE, Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12, 42-64.
- Marquez, J. (2007). Changing the expectations of HR. *Workforce Management*. 35-37, 39-41.
- Michael C.G. Davidson, Timo, N., y Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466
- Noon, M., Healy, G., Forson, C., y Oikelome, F. (2013). The Equality Effects of the 'Hyper-formalization' of Selection. *British Journal of Management*, 24, 333-346.
- Parry, E., y Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655-673.

- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412-427.
- Reynolds, D., Rahman, I., y Bradetich, S. (2014). Hotel managers' perceptions of the value of diversity training: an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 426-446.
- Riley, M. (1993). Labour turnover: Time to change the paradigm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(4), 3.
- SECTUR (2017). Compendio Estadístico del Turismo en México 2017. [13 de diciembre 2018].
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- Sistemas Humanos (2018). Estudio de tendencias de sueldos y empleos 2018. [12 de diciembre 2018].
<http://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2018/>
- Teare, R. (1995). The international hospitality business: A thematic perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7(7), 55.
- Ting-Ding, J. y Deniz-Deniz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista del personal. *Conocimiento, innovación y emprendimiento: camino al futuro*. Grupo de investigación FREDA. P. 3555-3571.
- Valenzuela, P. y Marín, E. (2014). Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 1-13.