

# **ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO: ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR HOTELERO DE PUEBLA (MEXICO) Y DE BOGOTA (COLOMBIA) MEDIANTE EL MODELO DE INDICADORES DE GESTION SOSTENIBLE Y ASOCIATIVIDAD (MIGSA)**

Jenny Paola Danna-Buitrago, Fundación Universitaria los Libertadores, Université de Grenoble

Nelson Orlando Alarcón Villamil, Fundación Universitaria los Libertadores

Melva Inés Gómez Caicedo, Fundación Universitaria los Libertadores

## **RESUMEN**

*El presente artículo presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) a un hotel de la ciudad de Puebla (México) y otro de Bogotá (Colombia). El objetivo es evaluar el alcance de las prácticas y políticas de Recursos Humanos en los dos hoteles, con el fin de vislumbrar la manera como los gerentes manejan a sus empleados. Los resultados son producto de la medición de 22 índices y 5 indicadores que componen una parte del MIGSA, a saber la propiedad denominada Gestión del Recurso Humano. Finalmente, después de obtener diversos resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se concluye que la empresa más adelantada en el cumplimiento de normas y la promoción de prácticas que mejoran las condiciones laborales del sector es la colombiana.*

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Sostenible, Asociatividad, Competitividad, Recurso Humano, Cultura Organizacional

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOTELS FROM PUEBLA (MEXICO) AND FROM BOGOTA (COLOMBIA): A COMPARATIVE ANALYSIS USING MIGSA**

### **ABSTRACT**

*This article undertakes a comparative analysis. The analysis involves application of the Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) to two representative hotels. One hotel is in the city of Puebla Mexico and the other in Bogota Colombia. The aim is to assess the extent that practices and HR policies in the two countries are developed, to show how human resource are practiced. The results are the product of measuring 22 “indexes” and 5 “indicators” that make part of the MIGSA model. After obtaining different quantitative and qualitative results we find that the Colombian practices improve working conditions more than other alternatives.*

**JEL:** 044, Q01, Q51, Q56

**KEYWORDS:** Sustainable Management, Associativity, Competitiveness, Human Resources, Organizational Culture

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad social, cultural y económica relacionada con el desplazamiento de personas a diferentes lugares del mundo por motivos personales o profesionales (OMT, 2014a), que se convirtió a lo largo del siglo XX en una de las industrias más importantes del mundo (Schéou, 2009). Según la OMT (2014b), esta actividad representa cerca del 9% del PIB mundial - estimando el efecto directo, indirecto e inducido de las actividades propias del sector - y constituye alrededor del 6% de las exportaciones totales. Se estima que en el año 2014 el turismo movilizó alrededor de 1.138 millones de personas en todo el mundo, lo que refleja un incremento del 4,7 % de turistas con respecto al 2013 (OMT, 2014b). En este orden de ideas, es importante resaltar que el mayor incremento de turistas se registró en la Región de las Américas, conformada por América del Norte, América Central y América del Sur, con un crecimiento del 7%, seguida de Asia y el Pacífico (+5%), de Europa (+4%), del medio Oriente (+4%) y de África (+2%) (World Tourism Barometer, 2015).

Se constata igualmente que el incremento porcentual obtenido por la Región de las Américas fue impulsado por América del Norte (+8 %), donde México mostró un aumento de dos dígitos, y por América del Sur, en donde se destaca el comportamiento de Perú (+11%), de Ecuador (+7%) y de Colombia (+5%) (OMT, 2014b). Así pues, se subraya que el número de visitantes a América del Sur se duplicó en el 2014 con respecto al año anterior, situándose muy por encima de la media mundial (World Tourism Barometer, 2015). En este orden de ideas, México y Colombia se distinguen como destinos prometedores en términos de incremento de turistas entre los países de América Latina, pues disponen de un importante patrimonio material e inmaterial (OMT, 2014a). Por una parte, México tiene un legado turístico prehispánico y una amplia oferta de sitios arqueológicos, algunos de los cuales han sido declarados patrimonio de la humanidad por la UNESCO. Igualmente, este país posee un legado europeo representado en edificaciones, catedrales y bibliotecas que dan cuenta de la época colonial y de los virreinos (Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2013). Por otra parte, Colombia es un país con diversidad de riquezas naturales, étnicas y arquitectónicas, elementos fundamentales para la creación de productos y servicios turísticos, lo que le ha permitido ser clasificada como un destino de clase mundial (Cunin, 2010; Molina, 2011). Por lo anterior, México logró regresar a la lista de los diez países más visitados a escala global en el 2015 y Colombia fue ubicada por Forbes en el sexto lugar entre los diez mejores lugares a visitar durante el mismo año.

Dada la importancia del sector, se destaca que este tiene la capacidad de influir directamente en la generación de puestos de trabajo (De la Cruz Gallegos et al., 2010), creando aproximadamente 1 de cada 11 empleos en el mundo (OMT, 2014a). Así pues, se estima que esta actividad genera alrededor de 150 mil trabajos directos e indirectos en México y cerca de 95 mil empleos de este tipo en Colombia, siendo la actividad hotelera una de las que genera más puestos de trabajo (Turégano, 2005). Bajo esta óptica, conocer la manera cómo los gerentes de hoteles situados en México y en Colombia manejan a sus empleados es de nuestro interés. En efecto, con el crecimiento del sector turístico en los dos países, la actividad hotelera emplea cada vez más personas, de tal manera que la gestión de los gerentes en términos de recursos humanos tiene cada vez más influencia a nivel de la economía nacional.

Con respecto a esta cuestión, encontramos que los gerentes de esta actividad buscan que su personal posea orientación al servicio, compromiso ético, actitud proactiva, iniciativa, espíritu emprendedor, respeto por la persona, adaptabilidad al cambio, motivación por la calidad, pulcritud en la apariencia, autocontrol emocional, tolerancia a la diversidad, disponibilidad de horarios, sensibilidad hacia el medioambiente y seguridad en la comunicación (OMT, 2009). De la misma manera, los gerentes desean que la persona que será empleada en un hotel tenga competencias a nivel directivo (por ejemplo planificación, manejo tecnológico, toma de decisiones y creatividad) y a nivel operativo (por ejemplo los idiomas, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la capacidad de trabajo bajo presión y la capacidad de escucha) (*idem.*). Sin embargo, a pesar de las altas exigencias, se constata que la actividad hotelera presenta problemas tales como la baja remuneración, la estacionalidad en las contrataciones, las subcontrataciones, los horarios extensos,

los altos índices de rotación del personal, la falta de legislación laboral y la concentración de la mano de obra joven (Organización Internacional del Trabajo, 2009). Todo lo anterior vislumbra condiciones laborales extremas, pero no da información sobre la manera cómo los empleados son gestionados al interior del hotel. En este contexto, el grupo de investigación *Competir*, de la Fundación Universitaria los Libertadores, ha concentrado sus esfuerzos en aplicar el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) en hoteles ubicados en los países objeto de análisis, con el propósito de evaluar el alcance de las prácticas y políticas de Recursos Humanos. Aun cuando el modelo permite medir nueve “propiedades” de la gestión empresarial, se utilizan únicamente para el desarrollo de esta investigación los resultados arrojados por una de ellas, a saber la propiedad “Gestión del Recurso Humano”. Para esto, se tomó un hotel del centro histórico de Bogotá (Colombia) y otro del centro histórico de Puebla (México). Estos dos hoteles son “representativos”, en el sentido que cada uno de ellos se ubica en una zona de alta operatividad turística. Puebla es una de las ciudades con mayor atractivo cultural e histórico de México y Bogotá posee un reconocido centro histórico con edificaciones, pasajes, plazas, mercados y un amplio desarrollo cultural que la convierte en un lugar de gran afluencia de visitantes que buscan cultura e historia. Igualmente, los dos hoteles elegidos para la investigación poseen una calificación intermedia de tres estrellas, tienen una capacidad instalada similar de 39 y 42 habitaciones respectivamente y presentan una vinculación de personal mayor a 45.

Teniendo en cuenta lo anterior, el artículo se estructura de la siguiente manera: en la primera parte, se presenta una revisión de la literatura que denota la importancia del recurso humano en las actividades empresariales en general y en los hoteles en particular. En la segunda parte, se exponen las características del modelo MIGSA y la metodología empleada. En la tercera parte, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo en un hotel de la ciudad de Puebla y un hotel de la ciudad de Bogotá, a través de 5 “indicadores” y de 22 “índices” que componen la propiedad “Gestión del Recurso Humano” del MIGSA. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

## REVISION DE LA LITERATURA

La creación de un marco jurídico e institucional para el desarrollo del sector turístico de Colombia y México, ha permitido la promoción de atractivos en cada uno de los países. En el caso de México, con la creación de la Comisión Nacional de Turismo en 1946, el gobierno decide promover las actividades turísticas y reconoce en el sector un potencial de interés que debe acompañarse de políticas públicas para su promoción. Por esta razón, entre 1970 y 1982 se crea el Fondo de Promoción e Infraestructura Turística INFRATUR y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo FONATUR. Igualmente, se establece la ley Federal de Fomento al Turismo, la Secretaria de Turismo, el Banco Nacional del Turismo BANTUR, el Plan Nacional de Turismo y el Sistema Nacional de Planeación Turística. Todas estas iniciativas contribuyen al posicionamiento del sector turístico mexicano a nivel mundial y a su dinamización.

En Colombia, la promoción del sector turístico comienza en 1969 con la creación de la Corporación Nacional de Turismo. Aun cuando las políticas públicas para fomentar el sector turístico en este país surgen en 1969, estas se concentran exclusivamente en el mercado doméstico. Es solo en el año 1991 cuando por medio de la campaña “Sol muisca de Colombia para el mundo”, se da inicio a la promoción internacional de esta actividad. Este nuevo modelo de negocio se refuerza en el año 1996 con la Ley 300 y la creación del Fondo de Promoción Turística. Paulatinamente, surgen iniciativas como la Política de Competitividad, Mercadeo y Promoción Turística de Colombia en 2002, la Política de Defensa y Seguridad Democrática en 2003, la Ley 1101 de 2006, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, el Plan Sectorial de Turismo 2007-2010, así como la Política de Mercadeo y Promoción Turística de Colombia en 2009. Estas iniciativas velan por el fortalecimiento de los recursos disponibles para la promoción turística, la seguridad y el desarrollo del sector (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

En este orden de ideas, se señala que la incursión de Colombia al mercado mundial es reciente, comparada con la de México, y que dicha incursión representa un rezago de más de 40 años de impulso, adecuación y fortalecimiento del sector turístico del país. Teniendo en cuenta la capacidad del sector turístico de generar empleo (OMT, 2014a), además de la creación de un marco jurídico e institucional para su desarrollo, la literatura destaca la necesidad de implementar políticas de promoción y vinculación del personal, así como la necesidad de instaurar entidades dedicadas al fomento de la formalidad y de la inclusión laboral (Alonso, 2003). De la misma manera, sumado a estas acciones gubernamentales en pro del bienestar del personal, los gerentes deben optar por un manejo integral de su capital humano y gestionarlo según sus competencias, con el fin de transformarlo en un recurso estratégico de la empresa (Alles, 2005; Mondy & Noe, 2005).

En este contexto, Ibarra et al (2008) señalan que para lograr el éxito se debe integrar el recurso humano con los propósitos de la empresa. Igualmente, según los términos de Mathis & Jackson (2008), para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia empresarial, se deben tener en cuenta los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que cada uno de los empleados, a fin de potencializarlos y de mejorar su rendimiento (Orrego, 2015). En este sentido, se estima que la implementación de buenas prácticas en recursos humanos brinda a la empresa una mayor probabilidad de que su productividad sea alta (Chiavenato et al, 1983; Chiavenato & Villamizar, 2002; Maristany, 2000; Sanz & García, 2008; López, 2014). De hecho, las buenas prácticas en el manejo del personal son consideradas como una ayuda para el desarrollo estratégico de la empresa (Huselid, 1995). Por lo anterior, se hace necesaria la existencia de un área encargada de integrar las cualidades del personal con los planes de la empresa y que vele por la integridad física y mental de los mismos (Camejo, 2009); en otras palabras, un área que tenga la capacidad de proponer medios de interacción y sinergia entre los trabajadores (Prieto, 2007) y que promueva prácticas para atraerlo, desarrollarlo y retenerlo (Orrego, 2015). En el sector turístico particularmente, el manejo dado a los recursos humanos está cobrando día a día mayor importancia, pues el componente humano tiene una incidencia más significativa en el éxito de este tipo de unidad de negocio de prestación de servicios.

Según Bañuls et al (2007), el capital humano turístico tiene un papel clave como estrategia competitiva en un contexto internacional, ya que este puede llegar a ser un elemento diferenciador. Lo anterior ocurre pues el personal hotelero debe interactuar de manera directa con los clientes, sin ningún tipo de intermediación (Acosta et al, 2002). Por lo anterior, para que esta interacción se dé de la mejor manera y que el cliente quede satisfecho del servicio, lo que impacta directamente en el desarrollo competitivo del sector de actividad, los empleados deben estar comprometidos, motivados y tener un sentimiento de pertenencia con lo que hacen (Del Castillo, 2000). Esto es posible si la persona encargada de los recursos humanos al interior del hotel logra crear un ambiente laboral en el que sus empleados se sientan satisfechos y parte de la empresa (Galeana, 2004). En este orden de ideas, se desarrollan enfoques y modelos que sirven para medir el impacto de la labor realizada por los empleados en el éxito de la unidad de negocio y/o permiten diagnosticar aspectos propios del entorno que afectan su desempeño interno, con el fin de poder implementar planes de mejora. Estos enfoques y modelos sirven de apoyo a la gestión realizada por el área encargada de dirigir los recursos humanos, pues proveen información sobre el clima organizacional, brindándole la posibilidad de crear opciones de intervención que permitan modificar las actitudes del personal (Aguirre et al, 2010). Entre los enfoques, se destacan 4 según los términos de Serlavós (2013). El primero se concentra en indicadores de eficiencia en las prácticas y con él la reducción de costos. El segundo consiste en el estudio de las mejores prácticas y la réplica de aquellas ya conocidas que pueden ser efectivas. El tercero se basa en los cuadros de mando integral, en la identificación de necesidades y en el mejoramiento de los procesos internos, y el cuarto se focaliza en modelos de cadena causal que pretenden relacionar las prácticas de recursos humanos y las actitudes de los trabajadores, así como aquellas de los clientes.

En cuanto a los modelos, estos miden valores, creencias, símbolos materiales, ritos y actividades que repercuten en el desempeño de los empleados (Barney, 1986), considerados como elementos de la cultura organizacional (Hill, 1988). Entre estos, se destaca el “Modelo de Iceberg” de Schein (2010), que permite determinar las capacidades de un empleado en diferentes aspectos (por ejemplo, las destrezas, los

conocimientos y el concepto de sí mismo). A su vez, este modelo vincula la necesidad de identificar las creencias y establecer la manera como estas formas de actuar y de pensar determinan la conducta del empleado en la empresa (Alles, 2003). Asimismo, existe el “Modelo de la Dinámica Cultural” propuesto por Hatch (1993), que vincula las manifestaciones, los símbolos y las interpretaciones como elementos de la cultura, la cual depende de la continua producción y reproducción por parte de los trabajadores. Igualmente, se encuentran otros modelos en la literatura como el “Modelo de Ecuaciones Estructurales” para relacionar el clima organizacional y la productividad (Aguirre et al, 2010) y el “Modelo Amigo” que permite interpretar la realidad organizacional, la cual resulta útil a la hora de intervenir sobre ella (Silla, 1999), entre otros. Las características de medición de los modelos presentados con anterioridad son variadas, aun cuando estos comparten una misma unidad de análisis, a saber la identificación de los *factores internos* de la empresa que afectan el desempeño de los trabajadores.

En este sentido, se señala que MIGSA, además de vincular los *factores internos* de la empresa que son representados en la cultura y el clima organizacional, relaciona igualmente *factores externos* que tienen implicaciones en el desempeño de los trabajadores tales como la realización de actividades dirigidas al trabajador y a su familia, los programas de retiro y de jubilación, el conocimiento del núcleo familiar del trabajador y la existencia de estímulos para la educación de los hijos. En este orden de ideas, MIGSA se presenta como una herramienta de evaluación que mide aspectos que otros modelos no vinculan. Por lo anterior, se utiliza MIGSA para la presente investigación, con el fin de tomar en cuenta más aspectos de la gestión de recursos humanos y así tener una visión más precisa de dicha gestión.

## METODOLOGÍA

En la primera parte se presenta MIGSA (i). De esta manera, el lector comprenderá mejor los pasos realizados durante cada una de las fases metodológicas que permitieron la realización de esta investigación (ii).

### Presentación del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA)

MIGSA es un modelo construido a partir de variables a través de las cuales se puede diagnosticar el nivel de Gestión Sostenible y de Asociatividad en las prácticas empresariales. Como lo explican Danna-Buitrago et al. (2014), el término “Gestión Sostenible” hace referencia a la manera como la empresa implementa actividades que le permiten mantenerse en su entorno económico, social y medioambiental. Así pues, Gestión Sostenible se entiende como un tipo de gestión empresarial que va más allá de la búsqueda de rentabilidad financiera por tener en cuentas aspectos relacionados a la integración social y a la preservación del medioambiente, incorporando los principios básicos del desarrollo sostenible (Riveros et al, 2010). En el caso de la “Asociatividad”, el termino se refiere a la manera como la empresa coopera con los diferentes actores de su entorno, con el fin de alcanzar objetivos comunes (Liendo & Martínez, 2003) y poder enfrentar en mejores condiciones la competencia (Lozano, 2010), manteniendo al mismo tiempo su independencia jurídica y su autonomía gerencial (Rosales, 1997; Pallares, 2004). En este orden de ideas, MIGSA se concibe como una herramienta que evalúa la compatibilidad a largo plazo entre la empresa y su entorno, para lo cual se utilizan elementos microeconómicos/micro (dimensión Gestión Sostenible) y mesoeconómicos/meso (dimensión Asociatividad) (cf. Esser, 1994; Esser et al., 1996).

La Gestión Sostenible y la Asociatividad, denominadas como “dimensiones” en el modelo, se miden a partir de otras nueve variables denominadas “propiedades”; ocho propiedades para la primera dimensión y una propiedad para la segunda. Cada propiedad constituye un aspecto de una dimensión, mientras que la dimensión es una medición sintética de las diferentes mediciones contenidas en varias propiedades. Así, en la dimensión Gestión Sostenible se tienen en cuenta las siguientes propiedades: Gestión Ambiental, Gestión del Recurso Humano, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Ética Empresarial, Gestión Tecnológica, Gestión con la Comunidad, Gestión de Calidad y Gestión de Mercadeo. En cuanto a la dimensión Asociatividad, esta se calcula a partir de la propiedad “Percepciones y Prácticas de Asociatividad”

(Bohórquez, et al., 2011; Danna-Buitrago et al., 2014; Bohórquez, et al., 2014). Por su parte, las propiedades son mediciones sintéticas de otras mediciones, contenidas en variables llamadas “indicadores”. En total existen 31 indicadores, 25 para las 8 propiedades de Gestión Sostenible y 6 para la propiedad de Asociatividad. Finalmente, según el mismo principio, cada indicador resulta de “índices”, que a su vez son evaluados mediante 4 descriptores mutuamente excluyentes, los cuales apoyan la medición con datos tomados directamente de la empresa a partir de una entrevista (cf. Danna-Buitrago et al, 2014). MIGSA utiliza un número importante de índices (112) y descriptores (448) para sus cálculos, con el fin de obtener una medición exhaustiva y precisa de la empresa, así como de los factores que influyen en cada indicador y por lo tanto en cada propiedad. Para resumir, MIGSA realiza mediciones a diferentes niveles de síntesis, desde el nivel más desagregado (112 índices) hasta el nivel más agregado (2 dimensiones), pasando por dos niveles intermedios (31 indicadores y 9 propiedades).

Metodología Utilizada Para el Desarrollo de la Investigación

Para los fines de esta investigación, se realiza el análisis de los datos arrojados por la propiedad número 2 denominada Gestión del Recurso Humano, y por los indicadores e índices relacionados a dicha propiedad a dos hoteles: uno de Bogotá y otro de Puebla; información que fue obtenida tras la aplicación del MIGSA a finales del segundo semestre de 2014. En efecto, se evalúa el nivel de sostenibilidad en las prácticas y políticas implementadas, con el fin de dar respuesta a la problemática planteada. Así, esta propiedad permite medir el manejo que el hotel da a las prácticas y políticas de gestión que afectan su recurso humano, teniendo en cuenta factores como: condiciones de trabajo, clima laboral, manera de solucionar conflictos, programas de bienestar, respeto a la diversidad, cultura organizacional y procesos de potencialización (cf. Tabla 1).

Tabla 1: Estructura de la Propiedad Gestión del Recurso Humano

Propiedad	Indicador	Índice	Estadio	
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Percepcion del recurso humano	Trato del Personal	Programas de Bienestar	
		Condiciones Puesto del Trabajo	Cultura Organizacional	
	Empoderamiento del recurso humano	Clima Laboral	Relaciones con la Familia del Trabajador	
		Nivel de Delegación	Nivel Toma de Decisiones	
		Responsabilidades Autoridades	Sist. de Promoción laboral	
	Procesos de potenciación del recurso humano	Selección de Personal con Criterios Específicos	Sist. De Salud Oc. y Seg. Industrial	
		Inducción del Cargo y de la Empresa	Sist. de Eval.de Desempeño por Competencias	1, 2, 3 o 4
		Sistema Salarial	Programas de Jubilación	
		Sistema de Contratación	Programas Retiro Laboral dif. A Jubilación	
	Respeto a la diversidad	Formación Integral del Trabajador	Program. Pasantías y Otros para apoyar form. Menores de edad para post. Vinculaciones	
		Sist. de Compensación e Incent. Diferentes al Salario		
	Manejo conflictos con trabajadores	Facilidad relaciones trabajador-familia		
Grado Incidencia en Decisiones Organizacionales				

La Tabla 1 presenta la estructura de la propiedad Gestión del Recurso Humano. Sus indicadores e índices, fundamentales para el proceso de medición a realizar a lo largo del estudio.

En este orden de ideas, se obtuvo y se analizó la información de la siguiente manera:

*Fase 1:* Selección de hoteles y variables a aplicar. Se tomó para la investigación un hotel del centro histórico de cada ciudad, los dos calificados con tres estrellas, una capacidad instalada similar de 39 y 42 habitaciones respectivamente y una vinculación de personal mayor a 45. Estos parámetros se tomaron en cuenta con el fin de seleccionar un hotel “representativo” de cada ciudad.

*Fase 2:* Obtención de información de las empresas seleccionadas. Se obtuvo la información de los hoteles seleccionados de Bogotá (Colombia) y Puebla (México) de la siguiente manera:

Contacto y acercamiento por parte de Grupo *Competir* con los representantes de los hoteles de Bogotá y en Puebla seleccionados. Aplicación del MIGSA con el fin de medir diversos factores que contribuyen a la gestión del recurso humano.

*Fase 3:* Análisis de la información. La información recolectada en los hoteles se analizó teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

En la medición realizada a los hoteles, cada propiedad puede llegar a alcanzar un valor entre 0% y 100%. En esta investigación, se midió y analizó la propiedad “Gestión del Recurso Humano”. Por lo anterior, no se tienen en cuenta los resultados obtenidos a partir de las otras propiedades (*cf.* Tabla 2). Equivalentemente, cada indicador e índice perteneciente a la propiedad “Gestión del Recurso Humano” tiene un valor entre el mismo rango, a saber 0% y 100%. El valor obtenido depende del tipo de gestión que se realice al interior del hotel. Si obtiene 0% en la propiedad, esto refleja la ausencia de esta en su gestión. Por el contrario, si logra el 100% en la medición, se evidencia el compromiso en las actividades realizadas. Todo porcentaje comprendido entre 0% y 100% refleja una situación intermedia. Para analizar los porcentajes obtenidos en la propiedad estudiada, se utilizan los criterios de evaluación conocidos bajo el término de “estadios”, distribuidos en cuartiles (estadio 1, estadio 2, estadio 3 y estadio 4) y presentados en la Tabla 2. Cada resultado se clasifica en solo uno de los estadios, los cuales son mutuamente excluyentes (no es posible ubicarse en dos estadios al mismo tiempo). En este contexto, se presentan en la Figura 1 los criterios de evaluación utilizados para la propiedad Gestión del Recurso Humano. Las comparaciones de los resultados obtenidos en los dos hoteles se realiza a partir de gráficas, con el fin de dar una representación visual de las diferencias entre Colombia y México.

Tabla 2 : Criterios de Evaluación de MIGSA Para la Propiedad Gestión del Recurso Humano

Estadio 1 (0% - 25%)	Estadio 2 (25% - 50%)	Estadio 3 (51% - 75%)	Estadio 4 (76% - 100%)
El hotel aún no conoce o simplemente no toma en cuenta elementos de sostenibilidad en la Gestión del Recurso Humano.	El hotel conoce algunos elementos de sostenibilidad aplicables a la Gestión del Recurso Humano pero no los ha implementado o lo hace de manera esporádica.	El hotel conoce elementos de sostenibilidad aplicables a la Gestión del Recurso Humano y está en proceso para su implementación, seguimiento y toma de decisiones.	El hotel ha implementado los elementos de sostenibilidad aplicables a la Gestión del Recurso Humano.

La Tabla 2 presenta los Estadios en los cuales se pueden clasificar las empresas (en este caso los hoteles), una vez es aplicado el MIGSA como herramienta de diagnóstico empresarial. Fuente: Elaboración propia

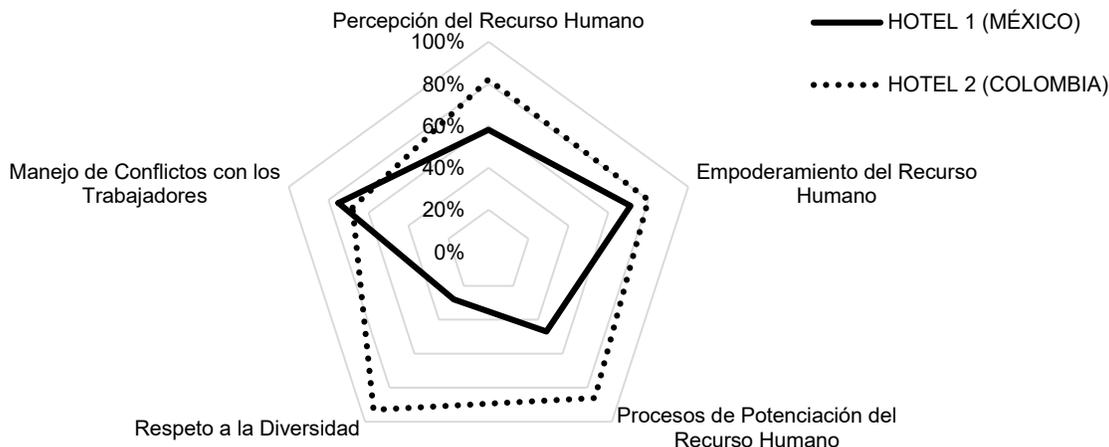
Por último, se señala que el diagnóstico obtenido a partir de la aplicación de MIGSA debe ser considerado como transitorio, pues el objetivo luego de haber corrido el modelo por primera vez en el hotel, es que este defina una ruta de acción para mejorar la gestión de su Recurso Humano, lo que podría contribuir en cierta medida a mejorar su competitividad.

## RESULTADOS

Los resultados del análisis comparativo muestran el alcance en la promoción de políticas y prácticas de recursos humanos en dos hoteles, uno de Puebla (hotel 1) y otro de Bogotá (hotel 2). Se observa una mayor eficiencia en el hotel 2, al presentar un 81% en la implementación de prácticas y políticas dirigidas al manejo del personal, ubicándolo en el estadio 4. En cuanto al hotel 1, este alcanzó un 56%, por lo que se sitúa en el estadio 3, es decir, que este conoce cómo implementar buenas prácticas en recursos humanos, pero se encuentra iniciando su proceso de puesta en marcha y seguimiento. Para lograr el diagnóstico anteriormente presentado, la propiedad evaluada cuenta con cinco indicadores (Percepción del Recurso Humano,

Empoderamiento del Recurso Humano, Procesos de Potenciación del Recurso Humano, Respeto a la Diversidad y Manejo de Conflictos con los Trabajadores) y 22 índices de medición con sus respectivos descriptores, los cuales permiten obtener información detallada de las prácticas de gestión del recurso humano. A continuación se presentan los resultados detallados de la evaluación de cada uno de los indicadores (cf. Figura 1).

Figura 1: Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA), Aplicado en el Sector Hotelero de Puebla (México) y Bogotá (Colombia): Propiedad Gestión del Recurso Humano.



Fuente: elaboración propia basada en los resultados obtenidos de la aplicación del MIGSA, propiedad Gestión del Recurso Humano. Resultados de evaluación de cinco indicadores para los dos hoteles.

En el primer indicador “Percepción del Recurso Humano” se puede identificar que los dos hoteles presentan un nivel de cumplimiento del 58% (hotel 1) y 82% (hotel 2). Estas mediciones son producto de los resultados obtenidos en los índices que componen el indicador: Trato del personal, Clima Laboral y Cultura Organizacional. En este sentido, el hotel 1 y el hotel 2 alcanzaron en el primer índice un nivel de satisfacción similar de los empleados con un 65%; en el segundo índice un 75% y 98% y en el tercer índice un 68% y 85% respectivamente. El segundo indicador “Empoderamiento del Recurso Humano” muestra que el hotel 1 alcanza un 71% de cumplimiento y el hotel 2 un 80%. Estos porcentajes reflejan, que ambos hoteles conocen los efectos que tiene en una organización la asertividad en la toma de decisiones y el nivel de delegación de responsabilidades. Sin embargo, en términos generales, el hotel 2 tiene un nivel de delegación de responsabilidades y un nivel de toma de decisiones más desarrollado que el hotel 1.

En el tercer indicador “Procesos de Potenciación del Recurso Humano”, el hotel 1 presenta un 47% de cumplimiento y el hotel 2 registra un 86%, lo que implica para el hotel 1 deficiencias producto de la falta de inducción al cargo, así como la ausencia de sistemas de compensación, de incentivos diferentes al salario y de programas de jubilación. En el caso del hotel 2, este conoce, implementa y evalúa continuamente los procesos administrativos requeridos en torno a las actividades mencionadas. La diferencia más importante obtenida de la medición se presentó en el cuarto indicador denominado “Respeto a la diversidad”. En efecto, el hotel 1 registra un menor resultado en el cumplimiento con un 28%, mientras que el hotel 2 obtuvo un 93%. Esta diferencia se explica debido al interés del hotel 2 por facilitar las relaciones del trabajador con su familia (propiciando actividades), vincular personal externo mediante pasantías y crear programas de formación. Finalmente, los resultados del quinto indicador “Manejo de Conflictos con Trabajadores” muestran un 75% para el hotel 1 y un 68% para el hotel 2. Esto implica que los dos hoteles reconocen el clima laboral como parte fundamental del desarrollo individual y colectivo. Asimismo, los dos hoteles

conocen el grado de incidencia que tiene la toma de decisiones organizacionales y cómo ello afecta el desempeño de la empresa. Los resultados obtenidos por los dos hoteles fueron clasificados en los estadios, de acuerdo con el conocimiento, la implementación, el seguimiento y la aplicabilidad de actividades relacionadas con la gestión del recurso humano. Esto puede ser consultado en la siguiente tabla.

Tabla 3: Relación Indicador – Índices de la Propiedad Gestión Recurso Humano

Indicador	Indice	Hotel 1 (Puebla, México)	Estadio	Hotel 2 (Bogotá, Colombia)	Estadio
EMPODERAMIENTO O DEL RECURSO HUMANO	Trato del Personal	65%	3	65%	3
	Condiciones Puesto del Trabajo	48%	2	63%	3
	Clima Laboral	75%	3	98%	4
	Programas de Bienestar	45%	2	100%	4
	Cultura Organizacional	68%	3	85%	4
	Relaciones con la Familia del Trabajador	45%	2	63%	3
	Nivel de Delegación Responsabilidades Autoridades	68%	3	76%	3
	Nivel Toma de Decisiones	76%	3	88%	4
PROCESOS DE POTENCIACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Selección de Personal con Criterios Específicos	45%	2	95%	4
	Inducción del Cargo y de la Empresa	25%	1	100%	4
	Sistema Salarial	68%	3	90%	4
	Sistema de Contratación	70%	3	75%	3
	Formación Integral del Trabajador	73%	3	70%	3
	Sist. de Compensación e Incent. Diferentes al Salario	25%	1	98%	4
	Sist. de Promoción laboral	50%	2	76%	4
	Sist. De Salud Oc. y Seg. Industrial	75%	3	93%	4
	Sist. de Eval.de Desempeño por Competencias	38%	2	100%	4
	Programas de Jubilación	25%	1	88%	4
Programas Retiro Laboral dif. A Jubilación	25%	1	63%	3	
RESPECTO A LA DIVERSIDAD	Facilidad relaciones trabajador-familia	23%	1	90%	4
	Program. Pasantías y Otros para apoyar form. Menores de edad para post. Vinculaciones	43%	2	95%	4
MANEJO CONFLICTOS CON TRABAJADORES	Grado Incidencia en Decisiones Organizacionales	75%	3	68%	3

La tabla 3 relaciona cada uno de los indicadores pertenecientes a la propiedad Gestión del Recurso Humano, con sus correspondientes índices y la clasificación que se genera una vez obtenidos los resultados de la aplicación del MIGSA en los dos hoteles. Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, tal y como se muestra en la Tabla 3, el hotel 1 se ubica en los estadios 1, 2 y 3, mientras que el hotel 2 lo hace en el 3 y 4. De esta manera, se puede identificar el avance en el cumplimiento de prácticas y políticas que promueven la expresión de la individualidad, la creación de un entorno en el que prevalece la dignidad humana y el buen trato del personal para cada uno de los hoteles. Por una parte, el hotel de Colombia debe optimizar los mecanismos de trato del personal, las condiciones del puesto de trabajo, las relaciones familia-trabajador-empresa, la formación integral, los programas de retiro laboral y la

participación del trabajador en la toma de decisiones. Por otra parte, el hotel de México necesita mejorar aún más la promoción de programas de bienestar, las relaciones entre familia-trabajador-empresa, la definición de criterios específicos para la vinculación de personal, la inducción al cargo, el uso de sistemas de compensación y desempeño, y la puesta en marcha de Programas de jubilación y retiro voluntario para fortalecer la prestación del servicio, por encontrarse en el estadio 3 en la medición de la propiedad.

## CONCLUSIONES

La medición realizada a través de MIGSA evalúa algunas características de las prácticas y políticas de gestión del recurso humano en hoteles e identifica percepciones, actitudes, iniciativas y procesos que atañen a todo el personal de la organización. Con el diagnóstico, se pudo determinar que el hotel de Bogotá registra el mayor adelanto en el cumplimiento de prácticas y políticas de gestión del recurso humano (81%), mejorando las condiciones laborales de sus trabajadores, mientras el hotel de Puebla, aún presenta deficiencias en el conocimiento e implementación de las mismas (56%). Estos resultados concluyen la necesidad de desarrollar en México “buenas practicas” de gestión de recursos humanos, a fin que el sector turismo pueda realmente mantener o mejorar su productividad a largo plazo. Como prolongación de esta investigación sería interesante obtener resultados no solo a partir de un hotel representativo sino a partir de una muestra de hoteles cuya representatividad sea construida de manera estadística tanto en Colombia como en México. Lo anterior con el fin de profundizar los resultados ya obtenidos durante este trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Pearson Educación.
- Aguirre, L. R. D., Garza, J. A. S., & Hernández, Z. T. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y ciencia*, 18(50), 24-32.
- Alonso, E. (2003). Políticas para el fomento de los sectores productivos en Centroamérica. *CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Serie Desarrollo Productivo*, (140).
- Alles, M. A. (2003). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19), 47-69.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy Of Management Review*. 11, (3), 656-665
- Bohórquez Vidal, M., Ferrer, H., Ramírez, M., Anaya, A., Rairán, M. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. *Anuario de turismo y sociedad*, 12, 27-46.
- Bohórquez Vidal, M., Ferrer, H. & Ramírez, M (2014). Diseño de indicadores de gestión sostenible para la competitividad de las pymes turísticas de Bogotá: algunos aspectos metodológicos. En Riveros Luque, E et al (coords.), *Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA-, un aporte a la medición de la competitividad empresarial, desde el Grupo Competir*, (pp. 3-33). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Los Libertadores.

Camejo, A. J., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad Social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas*, 21(1), 127-142.

Cunin, E. (2010). Escápate a un Mundo... fuera de este Mundo: 1 turismo, globalización y alteridad. Los cruceros por el Caribe en Cartagena de Indias (Colombia). *Boletín de antropología*, 20(37).

Chiavenato, I., de Ruiz, M. I. F., & Acosta, L. O. R. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002), *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. México.

Danna-Buitrago, J. Alarcón, N. & Gómez, M. (2014). Gestión sostenible y asociativa alcanzada por PYMES proveedoras del sector hidrocarburos de Yopal- Casanare. *Teoría y praxis investigativa*, 9 (1), 86-107.

Del Castillo Triana, I. (2000). *Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero*. Editorial Universitaria, Ciudad de La Habana.

De la Cruz Gallegos, J. L., Canfield Rivera, C., & Núñez Mora, J. A. (2010). Drivers of Economic Growth: The Case for Tourism in Mexico. *Revista Brasileira de Economía de Empresas*, 10(2), 38-53.

Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, revista de la CEPAL, No. 59, agosto, Santiago de Chile, p.39-52

Galeana Figueroa, E. (2004). Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña (tesis doctoral). Universidad Rovira I Virgili, Cataluña, España.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Hill, C. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management*, 13 (3), 401-412.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Ibarra, S., Sotolongo, M., & Suárez, M. (2008). Tópicos claves del paradigma actual de recursos humanos. *Boletín económico de ICE*, (2829), 17-37.

Instituto Nacional de Antropología e Historia. (2013). *Boletín de Monumentos Históricos. Homenaje a Leonardo Federico Icaza Lomelí. Primera parte, (27)*. Editorial Virginia Guzman Monroy, Leopoldo Rodríguez Morales, México D.F.

Liendo, M & Martínez, A. (2003). Asociatividad. Una alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las Pymes. *Ciudad y Región*. Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional de Rosario, (6), 37-43.

López Mas, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8 (15), 25-36.

Lozano, F. (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia, *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161-191.

Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. (12th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.

Molina, C. (2011). Ecoturismo en Colombia: una respuesta a nuestra invaluable riqueza natural. *TURyDES. Revista de Investigación y desarrollo local*, 4(10), 1-6.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Política de Mercadeo y Promoción Turística de Colombia "Colombia destino turístico de clase mundial"* [en línea], disponible en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=195>, recuperado: 12 abril 2015.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

OMT (2009). Estudio de la oferta y la demanda de formación de los recursos humanos en el sector turístico en América Latina. Secretaria General Iberoamericana [en línea], disponible en: [http://segib.org/documentos/esp/Informe%20Final%20SEGIB-OMT\\_051009%5B2%5D.pdf](http://segib.org/documentos/esp/Informe%20Final%20SEGIB-OMT_051009%5B2%5D.pdf), recuperado: 25 enero de 2015.

OMT (2014a). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014 [en línea], disponible en: [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_sp.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp.pdf), recuperado: 23 de febrero, 2015.

OMT (2014b). Faits saillants OMT du tourisme, édition 2014 [en línea], disponible en : <http://www2.unwto.org/fr/content/pourquoi-le-tourisme>, recuperado : 2 de abril de 2015.

OIT-ILO (2009). Estadísticas y bases de datos [en línea], disponible en: [http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Statistics/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Statistics/lang--es/index.htm), recuperado: 12 de enero de 2015.

Orrego, B. E. A. (2015). Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 1-25.

Pallares, Z. (2004). *Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad*. Fondo editorial Nueva Empresa, Bogotá D.C.

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial.

Riveros, E., Et al. (2010). Bases conceptuales para establecer indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las Pyme desde el desarrollo sostenible. Ed. Libertadores, Bogotá. Bogotá D.C.

Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos de SELA*. (51), 311-319.

Silla, J. M. P. (1999). El modelo " AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, (72), 1.

Schéou, B. (2009). *Du tourisme durable au tourisme équitable: quelle éthique pour le tourisme de demain?*. De Boeck, Bruxelles.

Sanz, L. S., & García, E. C. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Esic Editorial.

Serlavós, R. (2013). *La métrica en la gestión de Recursos Humanos: Hacia un cambio de lógica*. Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, Madrid.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. Ed. John Wiley & Sons, Estados Unidos. .

Turégano, M. Á. S. (2005). Turismo, empleo y desarrollo. *Papers: revista de sociología*, (77), 79-104.

World Tourism Barometer (2015). UNWTO world tourism barometer vol. 13 [en línea], disponible en: [http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom15\\_01\\_january\\_excerpt\\_1.pdf](http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_01_january_excerpt_1.pdf), recuperado: 23 de febrero de 2015.

## RECONOCIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero de la Fundación Universitaria los Libertadores para el desarrollo de la investigación. Igualmente, agradecen los comentarios y recomendaciones recibidas desde la dirección de la línea Institucional de Investigación en Globalización y Desarrollo Sostenible (GDS) de la Fundación Universitaria los Libertadores, así como las modificaciones sugeridas por el profesor-investigador Rémi Stellan. Estos contribuyeron a mejorar la calidad de la investigación. Asimismo, agradecen el apoyo de los propietarios de los Hoteles en los dos países, así como la colaboración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Finalmente, se reconoce el trabajo realizado por la egresada del programa de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria los Libertadores y pasante de investigación proyecto MIGSA, Marta Leiden Prado Espitia, quien corrió el modelo en Puebla.

## BIOGRAFÍA

Jenny Paola Danna-Buitrago es Doctora en *Sciences Économiques* de la *Université de Grenoble* (Francia), Magister en *Sciences Économiques* de la *Université Pierre Mendès France*, Directora línea de Investigación en Globalización y Desarrollo Sostenible de la Fundación Universitaria los Libertadores (Bogotá), Investigadora Asociada del *Centre de Recherches en Economie de Grenoble* (CREG) y Profesora Invitada de *Grenoble School of Management* (GEM). E-mail: [jpdannab@libertadores.edu.co](mailto:jpdannab@libertadores.edu.co) / [Jenny.danna@hotmail.fr](mailto:Jenny.danna@hotmail.fr)

Nelson Orlando Alarcón es candidato a Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Economista, miembro del grupo Competir -categoría C por Colciencias, Docente del Programa de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria los Libertadores. E-mail: [noalarconv@libertadores.edu.co](mailto:noalarconv@libertadores.edu.co)

Melva Inés Gómez es candidata a Magister en Dirección de Empresas de UMECIT, Economista, miembro del grupo Competir catalogado en categoría C por Colciencias, Docente del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria los Libertadores. Bogotá Colombia. E-mail: [migomez@libertadores.edu.co](mailto:migomez@libertadores.edu.co)