El efecto del factor humano en la calidad del servicio Hotelero.

Olga Lucia Cañas Moreno, Jorge Andrés Patiño Vélez

Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar

Informe de Semillero de Investigación

German Rodríguez Escobar

13 noviembre 2022

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen

La relación existente entre el efecto que ejerce el talento humano sobre la calidad de los servicios hoteleros prestados es innegable, razón por la cual los establecimientos de alojamiento turístico y en términos generales todo el sector turístico deben prestar especial atención a los factores que influyen en el desempeño de los empleados de este sector; por lo anterior se hace necesario realizar un diagnóstico y una evaluación de cuáles son esos factores que ejercen un efecto positivo sobre la forma en que los empleados de los hoteles gestionan las funciones de su cargo y los estimula a llevar a la práctica la cultura organizacional planteada por las organizaciones. Para realizar esta evaluación se tuvieron en cuenta diferentes estudios en los cuales se evaluó diferentes estrategias implementadas por el sector hotelero con respecto al talento humano y cuál fue su efecto sobre la calidad en la prestación de servicios. Se espera que la presente revisión beneficie al sector turístico en general pero especialmente al sector hotelero el cual podrá encontrar en el presente estudio un listado de estrategias que deberán implementarse en sus organizaciones con el fin de mejorar la satisfacción laboral, las habilidades y conocimientos de sus empleados con el fin de generar una mejora significativa en los servicios prestados a sus clientes. El presente estudio presenta diferentes estrategias que deben ser evaluadas por el sector hotelero con el fin de establecer su grado de implementación actual y se convierten en una invitación a implementarlos con el fin de mejorar la calidad de sus servicios.

Palabras clave: *Talento humano, hotel, calidad, servicios.*

Introducción

El turismo se ha convertido en las últimas décadas en un factor fundamental para el desarrollo económico de las regiones en Colombia, gracias a la generación de riqueza, proveniente del gasto generado por los turistas nacionales y extranjeros, y a la generación de nuevos empleos directos e indirectos, según cifras aportadas por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) para el diario el Espectador (Castaño, 2022), organización que representa al sector privado de la industria hotelera a nivel mundial, el sector de viajes y turismo tuvo una representación del 3.5% del producto interno bruto de Colombia para el año 2021 y generó aproximadamente 930.000 puestos de trabajo, se proyecta que este último ítem tendrá un crecimiento del 4.9% para el 2022 y se estima que posterior a los efectos negativos generados por la pandemia del Covid-19, el sector tendrá una importante recuperación en los próximos años.

El sector dedicado al turismo fue uno de los que presentó una mayor afectación por la pandemia del Covid-19 dado por las restricciones en la movilidad y de las actividades no esenciales emitidas por el gobierno nacional y gobiernos a nivel mundial como estrategia para evitar la propagación del virus. Esto generó un efecto directo sobre el turismo con una caída a nivel mundial de entre el 20 % y el 30 %, lo cual interrumpió un crecimiento económico del sector el cual había sido continuo en los últimos 10 años y generó un retroceso a cifras del 2008 (Diaz Soto, 2020). Como puede concluirse, los efectos negativos de la pandemia generaron una crisis en el sector que llegó a ponerlo contra las cuerdas amenazando con la quiebra. Según cifras del DANE presentadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el informe de turismo a diciembre 2021 (Ministerio de Comercio, 2022), la ocupación hotelera entre enero y diciembre del año 2020 fue del 29.9%, 18.9 puntos porcentuales por debajo de las cifras para el mismo periodo del año 2019 mientras que para el año 2021 mostró una marcada recuperación llegando al 40.8% de ocupación que, aunque no iguala aún las cifras del mejor año en temas de ocupación hotelera que fue el 2019, si genera expectativas de recuperación para el sector.

Por las razones anteriores y teniendo en cuenta la reactivación del sector presentada en el año 2021, que ha continuado en el año 2022 y se proyecta continúe en el año 2023, el sector hotelero debe plantearse un mapa de ruta que ayuden a las empresas de turismo a abonar el terreno de la recuperación. Dicho plan de trabajo debe contener diferentes factores tanto económicos, de mercadeo, de infraestructura y de servicio. En este último aspecto, debe dársele una importante ubicación a la calidad de los servicios prestados por las cadenas hoteleras a los turistas, un factor que genera una diferenciación entre los servicios ofertados por los distintos hoteles de una misma región y que hace que los turistas prefieren un hotel sobre otro con servicios similares.

Según el Registro Nacional de Turismo (RNT) (Mnisterio de Comercio, 2022) al mes de octubre 2022, Colombia contaba con 9.576 establecimientos de alojamiento turístico, dichos establecimientos representan el 22.7% del total de prestadores de turismo a nivel nacional, solamente superado por las viviendas turísticas que representan el 38.62% del total de prestadores activos; para el año 2021 se registró un ingreso de 2.089 nuevos establecimientos de alojamiento turístico y a octubre 2022 se registraba un ingreso de 2.900 nuevos establecimientos, lo anterior evidencia un crecimiento importante en el número de establecimientos de alojamiento turístico que generan una mayor demanda de personal para dar soporte a la operación de estos establecimientos, según el Informe de Impacto Económico emitido por el WTTC (Vanguardia, 2022), se proyecta que para los próximos 10 años se generarán aproximadamente 443.300 nuevos puestos de trabajo en el sector de viajes y turismo en Colombia.

Desde mediados de los años 2000, el Gobierno Nacional, consciente de que el turismo es una de las principales fuentes de desarrollo para las economías de las regiones, impulsó políticas públicas que buscaban mejorar la posición de Colombia como destino turístico en América Latina a través de estrategias que propiciaran un entorno adecuado para el desarrollo del sector e incrementaran el número de visitantes internacionales cuyo movimiento de divisas y recursos generaran un gran impacto

en la participación del turismo en el PIB, entre estas políticas encontramos que entre los años 2008 a 2010 se formuló el Plan Sectorial de Turismo "Colombia Destino de Clase Mundial" el cual daba especial importancia a la educación del talento humano a través de alianzas público-privadas con el SENA y el Ministerio de Educación para ampliar la oferta y accesibilidad a nivel nacional en programas de capacitación para los trabajadores del sector turístico en temas como el bilingüismo. En el año 2009 el Viceministerio de Turismo desarrolla la política "El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial" la cual enfatizaba que la calidad en el servicio era el principal factor para el desarrollo turístico, además se daba especial importancia al factor educativo y de formación del talento humano a través de la actualización de los programa académicos del sector turismo, la intensificación del inglés como segunda lengua y así mismo instaba a los empresarios para ofrecer condiciones de trabajo digno a través de contrato laboral, remuneración justa que mejoren la calidad de vida de sus empleados y esto se vea reflejado en mayores niveles de productividad y calidad en los servicios prestados lo cual desencadenara mayor competitividad en el sector (Acosta Herrera & Montalvo Castro, 2019).

Según conclusiones del estudio "El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007-2017" realizado por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), UNICAFAM y la Alcaldía de Bogotá (COTELCO, 2018), al año 2017 se había logrado una reducción de 7.5 puntos porcentuales en la tasa de informalidad laboral en el sector hotelero pero reconocen que la informalidad sigue siendo uno de los principales retos a trabajar, según cifras de este estudio, el 80% de los trabajadores de establecimientos hoteleros y agencias de viajes contaban con contrato directo con estas empresas prestadoras de servicios turísticos, factor importante pues consideran que la generación de empleo en condiciones de legalidad mejorará la calidad de vida de los trabajadores y esto redundará en mejoras en la calidad del servicio ofertado a los turistas. Otro de los hallazgos de este estudio mostró que solamente el 14.3% de los empleados del sector cuentan con estudios universitarios y el 7.2% con estudios de posgrado y aunque para los cargos operativos no se

requiere formación universitaria, si es necesario implementar programas de capacitación continuada, técnicos y tecnológicos que favorezcan la competitividad del talento humano y del sector.

Las reactivación postpandemia del sector hotelero y turismo que se viene evidenciando en las cifras aportadas por organismos estatales y privados evidencian la necesidad e interés del sector en implementar las estrategias necesarias que potencien el crecimiento continuo y perdurable en el tiempo que garanticen la sostenibilidad y viabilidad económica de los establecimientos de alojamiento turístico, es por ello que se hace necesario evaluar cada uno de los factores que impactan de forma positiva o negativa en la calidad de la prestación de los servicios a los turistas, entre los diferentes factores encontramos el servicio al cliente ofrecido por los empleados de los hoteles, y es que el recurso humano tiene una gran incidencia en la percepción de los turistas sobre la experiencia vivida en el establecimiento de alojamiento turístico y que derivará en la satisfacción o insatisfacción del cliente con respecto al servicio recibido en su visita. Es ya conocido que el capital humano es considero como uno de los recursos más valiosos de las organizaciones modernas, y en el sector hotelero al tener un alto grado de contacto con el cliente se considera que tiene una gran participación en el logro de la calidad del servicio prestado, en obtención de competitividad y la eficiencia de la empresa.

Teniendo claro la influencia que tiene el recurso humano en los resultados obtenidos por los establecimientos de alojamiento turístico u hoteles, el reto al que se enfrenta el sector hotelero es determinar cómo potenciar y motivar a sus empleados para alcanzar los objetivos planteados de ofrecer servicios con un alto nivel de calidad que generen satisfacción del cliente, una mayor productividad y eficiencia; entre los distintos factores que influyen y generan un efecto sobre la calidad del servicio hotelero podemos enumerar aspectos como las relaciones personales entre los empleados a través de un adecuado clima laboral, procesos idóneos de selección, incorporación y retención del talento humano, posibilidades de formación, desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, diseño adecuado de puestos de trabajo y estructura de cargos, sistemas de recompensa y reconocimiento, tipo de

contratación y remuneración, adecuados sistemas de evaluación de desempeño y promoción, liderazgo, etc. En el presente estudio buscamos listar los factores que se han propiciado en diferentes organizaciones y su efecto sobre la calidad de los servicios hoteleros.

Método.

La metodología de investigación que se uso fue exploratoria, se centró en una revisión de diferentes fuentes bibliográficas indexadas en las cuales se abordó el problema de investigación, posteriormente se realizó un análisis de las principales acciones identificadas por lo referentes y que fueron implementadas en las organizaciones evaluadas para potenciar el efecto del factor humano en la calidad de los servicios hoteleros; finalmente se estableció una lista de referencia que pueda ser fuente de consulta para las personas encargadas de la toma de decisiones en el sector hotelero enfocado a mejorar la calidad de los servicios prestados a los clientes finales.

Para poder desarrollar a cabalidad la investigación se desarrollaron comparaciones de los estudios analizados para llevar a concluir con argumentos las hipótesis planteadas en el transcurso del artículo, se analizaron y compararon los diferentes referentes de investigación para concluir de una manera idónea el planteamiento que se presenta a continuación.

Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo documental a través de la consulta de libros, artículos de revistas indexadas, artículos de periódicos e informes emitidos por entidades gubernamentales y del sector hotelero en el que se tratara el tema de la presente investigación.

Se accedió a las fuentes bibliográficas a través del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Fundación Universitaria Compensar y los proveedores de revistas y libris electrónicos allí disponibles (Ebsco, Dialnet, eLibro, Ebooks) y a través de búsquedas en exploradores web usando las palabras claves para el presente estudio (Talento humano, calidad, servicios, hoteles)

Resultados.

La aparición del término Recursos Humanos en el siglo XIX y XX en el contexto de la revolución industrial con el fin de solucionar los diferentes problemas e insatisfacción vivida por el personal y sus familias llevaron a concebir a las personas como recursos o activos de las organizaciones, que gracias a sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos ayudan a las organizaciones a cumplir con sus objetivos (Feijoó, 2016). El factor humano es considerado como el cimiento y motor principal de toda empresa y la influencia de su actual es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de esta. Las personas se consideran el activo más valioso de una empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se hace obligatorio garantizar a través del entrenamiento del personal para que cuente con los conocimientos, creatividad, motivación, habilidades comunicacionales, físicas y sociales, de introducir nuevas tecnologías, destreza resolutiva, de trabajar en grupo, etc., para lograr las ventajas competitivas para lograr competir en el mercado, siendo claro que el efecto del talento humano sobre la calidad de los servicios prestados es una relación innegable (Idalina, 2000). Dicho efecto del talento humano sobre la calidad de los servicios prestados va de la mano con la satisfacción laboral que sienta el trabajador, entendiendo satisfacción laboral como un concepto conformado por dos perspectivas distintas presentadas por Ivancevich y Donnelly (1968) y referenciadas por González, Sánchez y López (González Santa Cruz, Sánchez, & López, 2011) como un estado emocional, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo, y como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

Las organizaciones dedicadas al turismo y principalmente las dedicadas al alojamiento turístico (hoteles, hostales, centros vacacionales, campamentos) deben prestar especial atención a los aspectos relacionados con el personal contratado y delegado para llevar a cabo el funcionamiento del establecimiento pues sobre ellos recae en gran medida la calidad final del producto ofertado a los

clientes y el nivel de satisfacción que percibirán con el producto recibido. Según los referentes revisados, entre las medidas implementadas en diferentes organizaciones hoteleras con el fin de potenciar a su talento humano con el fin de mejorar y mantener un alto nivel de calidad en los servicio prestados encontramos temas como la implementación de departamentos de recursos humanos idóneos encargados de la selección de potenciales talentos, procesos de entrenamiento, capacitación y desarrollo de habilidades y conocimientos, promoción, ascenso y retención del personal mejor calificado, estrategias de bienestar y clima laboral, remuneración competitiva, contratación directa, sistemas de incentivos y recompensas por resultados obtenidos, reconocimiento, procesos adecuados de retroalimentación, evaluación de desempeño y liderazgo. A continuación, se profundiza en las distintas estrategias identificadas.

Profundización que nos lleva a poder ampliar arduamente el conocimiento sobre el tema y lograr de una manera positiva ampliar las referencias bibliográficas para futuras investigaciones.

- **Procesos de Gestión de recursos humanos:**

Como en toda organización, la participación de los departamentos de Recursos Humanos (DRH) en el propósito estratégico del hotel es fundamental para que se pueda llevar a cabo la misión empresarial; elaborar una estrategia de Recursos Humanos acorde con la estrategia de la organización generará una ventaja competitiva y potenciará el efecto del factor humano sobre la calidad de los servicios prestados. Los departamentos de Recursos Humanos deben establecer la estructura de cargos que facilite a los empleados conocer cuál es su función dentro de la organización y las jerarquías según los roles establecidos, lo anterior facilita que los empleados sepan a quien deben responder por sus acciones, a quién deben reportar y a futuro a qué cargo pueden aspirar y que requisitos deben cumplir lo cual genera una motivación a lograr un desempeño sobresaliente en sus funciones y a capacitarse y por ende propiciar altos niveles de calidad en los servicios.

Otra de las funciones fundamentales de los departamentos de Recursos Humanos y que repercute en la calidad de los servicios prestados por el personal es la captación de candidatos que cumplan con los requisitos aptitudinales y actitudinales necesarios para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, contratar personal que no cumpla con el perfil requerido, afecta la calidad de los servicios prestados y genera malestar e insatisfacción en los demás empleados pues impacta la confianza sobre los procesos de ingreso y promoción que usa la organización. Los DRH deben definir cuál es el perfil requerido para cada uno de los cargos para garantizar el ingreso a la organización de personal idóneo que potencie las cualidades de los equipos y aporte nuevos elementos para mantener y/o aumentar el desempeño del personal; de la misma forma deberá definir cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que debería desarrollar el personal a través de entrenamiento y capacitación de forma periódica y eficiente para la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y visión de la organización y lograr identificar y corregir las desviaciones que puedan existir durante el proceso de desarrollo hacia la meta. Otra de sus funciones es lograr socializar la Cultura Organizacional y su aplicación en las labores diarias, transmisión a los nuevos empleados y evaluación de su aplicación, generar un sentimiento de compromiso con los objetivos estratégicos (Idalina, 2000).

Así mismo los DRH deben garantizar la retención del talento humano calificado a través de estrategias como el plan de carrera, remuneración competitiva frente a otros hoteles de la región, incentivos a través de capacitación, certificación o entrenamiento a través de intercambio con otros hoteles y así permitir a los individuos acumular conocimiento y habilidades específicas del sector y evitar la rotación de personal que genera pérdida del conocimiento organizacional que poseen los empleados lo cual repercute negativamente en la calidad de los servicios prestados y desencadena disminución en la satisfacción laboral y la lealtad del cliente externo.

Finalmente los DRH a través de la implementación de procesos de evaluación de desempeño adecuados logrará el reconocimiento de empleados que cumplan con niveles de desempeño sobresalientes o por el contrario generará la retroalimentación de aquellos que no cumplan con los niveles esperados y se plantee plan de trabajo para lograr la calidad esperada con el fin de acortar la brecha entre el personal que cumple con el que no cumple con el nivel de calidad que la organización desea alcanzar en sus servicios.

Por todo lo anterior el impacto que tienen los DRH sobre el desempeño del personal y por ende sobre la calidad de los servicios hace necesario que las empresas inviertan recursos suficientes en la conformación de dichas áreas pues su gestión se convierte en un aspecto crucial y el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que los DRH aportan a lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios (Abanto Cotrina, 2019). En conclusión, se podría decir que las organizaciones deben saber gestionar el recurso humano para atraer a los más capaces, elevar la productividad y mantener a los más productivos (Passos & Arias, 2017)

- **Formación y capacitación:**

La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades y competencias a través de la formación es una necesidad derivada del entorno competitivo en que se mueven las organizaciones (Idalina, 2000). Las organizaciones deben garantizar que sus empleados cuenten con las competencias laborales necesarias para la prestación de servicios de alta calidad, un personal entrenado y capacitado constantemente mantendrá un nivel de desempeño acorde con los objetivos estratégicos de la organización. Para la implementación de programas de entrenamiento, capacitación, actualización o potenciación de habilidades debe establecerse un estudio previo de necesidades formativas ya que la formación siempre ha de tener unos objetivos que cubrir. La participación del personal en programas de

capacitación, entrenamiento, certificación, intercambios, genera varios efectos positivos en el personal, en primera medida se les suministra los conocimientos, habilidades, destrezas necesarias para el desarrollo de sus funciones acorde a los niveles de calidad esperados por la organización, y en segunda instancia se genera un efecto positivo en la motivación del personal pues se los estimula a adquirir nuevos conocimientos, habilidades o destrezas para el desarrollo de sus funciones, que las empresas inviertan recursos en capacitar a su personal es también un reconocimiento y genera un impacto positivo en la satisfacción de los empleados.

Los principales temas de capacitación es los que invierten las organizaciones y que ha demostrado generar mayores beneficios en la calidad de los servicios prestados son: bilingüismo pues es una necesidad de las organizaciones actuales para poder competir por el mercado del turismo internacional, atención al huésped, manejo de quejas y reclamos, manejo de cliente difícil, trabajo en equipo, liderazgo de equipos y de situaciones, comunicación asertiva y en funciones propias de su cargo.

En los referentes revisado se coincide en que, a mayor aplicación de políticas de desarrollo del talento humano, mayor será la mejora de la calidad del servicio hotelero (Calderon Cahue, 2018)

Según lo establecido por Passos y Arias en su estudio *El Capital Humano Como Factor De Competitividad En La Industria Hotelera Y Turística En Cartagena:*

> El 75% de los clientes encuestados reconoce las ventajas de que la organización cuente con un capital humano altamente calificado; ya que esto se verá reflejado en los logros de los objetivos de la empresa, en su clima organizacional y en la satisfacción de todos los miembros del equipo, quienes se esmeraran para lograr satisfacer las necesidades de los huéspedes (Passos & Arias, 2017)

- **Reconocimiento y promoción.**

Los empleados mejor calificados habitualmente tienen la necesidad de crecimiento profesional y, si no son debidamente reconocidos en su propia empresa, tanto económica como profesionalmente, buscarán en la competencia esas oportunidades o afectarán su compromiso y con ello su rendimiento (Bolaños & Nieves, 2019). Por lo anterior las organizaciones que han experimentado mejora en la calidad de sus servicios hicieron inversión de recursos en programas de reconocimiento de los empleados mejor calificados con el fin de lograr la retención y a mejorar la satisfacción laboral, entre las estrategias implementadas están el desarrollo de planes de carrera, mejoras sociales y económicas con el objetivo de reducir la rotación del personal y aumentar el compromiso. Así mismo las organizaciones ocupan los cargos vacantes con personal perteneciente a la empresa que cumpla con requisitos de educación, antigüedad y calificación de desempeño lo que motiva a los empleados a mejorar su perfil, permanecer en la organización y obtener buenas calificaciones en su evaluación de desempeño para poder optar a una promoción o ascenso en el futuro, otra estrategia implementada que ha mostrado buenos resultados en el desempeño del personal es el reconocimiento de empleados por resultados obtenidos en ciertos periodos de tiempo (bimestres, trimestres) reconociéndolos como el empleado del mes o trimestre y brindándoles la opción de tomar días de descanso o haciendo uso de los servicios del mismo hotel con su familia lo que genera satisfacción del empleado y mayor compromiso con la organización.

- **Sistemas de recompensa, tipo de contratación y salario.**

Como en cualquier actividad económica, en los hoteles, cada empleado se compromete a intercambiar tiempo, trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio de una remuneración pactada. El esfuerzo que un empleado dedica a cumplir los objetivos de la compañía hotelera en que trabaja dependerá de si cree firmemente que este esfuerzo contribuirá a la satisfacción de sus propios deseos (Sánchez Cañizares, López, & Millán Vázquez, 2007). En diferentes estudios

aplicados en hoteles en China, el Caribe, Hong Kong, Estados Unidos y Canadá en los que se evaluó los factores más valorados por los empleados de los hoteles, en primer lugar estuvo el factor salarial, en dichos estudios deducen que esto se da debido a que históricamente en este sector se han manejado salarios bajos lo que genera frustración para los empleados su baja remuneración, lo que repercute en la calidad de los servicios prestados; coinciden en dichos estudios que estas organizaciones deben plantearse la importancia de ofrecer incentivos que permitan aumentar la compensación económica de sus empleados lo que contribuirá a incrementar su motivación y productividad generando beneficios para la organización (Sánchez Cañizares, López, & Millán Vázquez, 2007). Adicionalmente, otro de los factores relacionados con el salario y que genera satisfacción en los empleados, son los beneficios sociales entendidos un complemento a la parte salarial que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados. Los beneficios sociales están asociados con aspectos de la responsabilidad social de la organización.

Las organizaciones que desarrollan sistemas de recompensas provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización (Abanto Cotrina, 2019). Los procesos para recompensar a los empleados es el factor fundamental para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización a que los objetivos individuales de su cargo sean cumplidos s y se contribuya a que los objetivos organizacionales sean alcanzados. Estos sistemas de recompensas no solo tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones como la estabilidad en el empleo, transferencias a otras áreas de la organización o a cargos más desafiantes o que impliquen crecimiento, desarrollo y otras formas de reconocimiento del desempeño sobresaliente (Chiavenato , 2011).

Con respecto al tipo de contrato y su efecto en la calidad de los servicios, es poca la información que se encontró en la bibliografía, pero se concluye que la precariedad en las condiciones contractuales

de los empleados hoteleros es algo común en el sector (Méndez Sosa, Vargas Martínez, & Román Sánchez, 2021). Por la naturaleza propia del mercado hotelero caracterizado por temporadas de alta ocupación y otras temporadas de baja ocupación, es normal encontrar empleados temporales y empleados fijos. Según estudio realizado en 6 hoteles de 2 y 3 estrellas por Lee-Ross (1955) y referenciado por Sánchez Cañizares, López, & Millán Vázquez, se determinó que los trabajadores temporales presentan un nivel de insatisfacción muy mayor que los empleados que presentan contrato fijo, dicha insatisfacción está relacionada por bajos salarios, escasa estabilidad laboral, escasa autonomía en su labor, en su gran mayoría las personas que accedían a este tipo de contrato lo hacían para adquirir experiencia para empleos posteriores (Sánchez Cañizares, López, & Millán Vázquez, 2007).

- **Liderazgo:**

Conforme la definición dada por varios autores y referenciado por Martínez (2016), se entiende por liderazgo como el proceso por el cual una persona, quien puede ser un directivo o líder de un área específica del hotel, tiene la capacidad de influir y motivar a sus subordinados, contribuyendo a la obtención de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto de la empresa turística (Martínez González, 2016). La selección de personal con capacidades, aptitudes y actitudes para el desarrollo de funciones de liderazgo y su ubicación en cargos estratégicos, le garantizarán a la organización la gestión adecuada de los grupos de empleados a cargo para el logro de los objetivos estratégicos y en la mejora de la calidad de los servicios prestados.

Las organizaciones deben afinar su proceso de selección para captar los mejores candidatos para cargos de liderazgo, deben brindarles las herramientas suficientes para la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas para la gestión del talento humano, estos líderes deben ser capaces de comunicar la visión estratégica y los valores de la organización, motivar a los colaboradores a lograr los objetivos planteados referentes a mejorar la calidad de los servicios, deben ser capaces de

gestionar los retos que plantea coordinar grupos de personas y los resultados que esas interacciones y relaciones puedan generar, promover en los empleados un sentido de pertenencia y compromiso con la Misión de la organización a través de liderar con el ejemplo, promover la innovación y la creatividad en un ambiente de trabajo que sea confortable para los empleados del establecimiento de alojamiento turístico (Castro & Paccha, 2018) y finalmente ser puente entre los empleados y la alta gerencia para dar solución a las necesidades e inquietudes que manifiesten los empleados y de esta forma estos últimos se sientan respaldados e identificados por el líder de su área lo cual se traducirá en mayor compromiso y lealtad con su líder, con los objetivos establecidos y con la organización.

Discusión.

La mejora en la calidad de los servicios prestados por los establecimientos de alojamiento turístico y en general de todo el sector turismo es un tema de suma importancia tanto para este sector como para los gobiernos nacional y regional teniendo en cuenta los beneficios que genera el turismo para las regiones representado en recursos económicos, puestos de trabajo, inversión pública y privada en infraestructura y visibilidad nacional e internacional. El sector turismo se enfrenta a retos a través de los cuales debe garantizar servicios atractivos y competitivos y a su vez optimización de los recursos disponibles con el fin de ser rentable, ante estos retos, en el pasado, el sector buscaba optimizar el gasto relacionado con el talento humano, de allí que se considere que la labor relacionada con los servicios hoteleros es mal remunerada, no se alcanza estabilidad laboral ni desarrollo profesional; ante esta disyuntiva, los hoteles han tenido que reevaluar sus estrategias relacionadas con la gestión del talento humano a cargo de la prestación del servicio teniendo en cuenta la relación innegable entre la calidad de los servicios y la injerencia que tiene sobre estos el factor humano y la satisfacción laboral que experimenten.

En el presente estudio se presentaron diferentes referentes que a través de aplicación de encuestas, estudios observacionales y evaluación de la estructura de estas organizaciones confirmaron

que para lograr mejorar la calidad de los servicios y alcanzar la competitividad necesaria para poder atraer clientes es necesario realizar inversión en el talento humano para la correcta selección de candidatos, su capacitación, mejorar su calidad de vida a través de la estabilidad laboral y la remuneración justa y adecuada que les permita mejorar su calidad de vida para que estos beneficios se vean retornados a través de trabajadores comprometidos con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Se recomienda a las organizaciones turísticas y en especial a las dedicadas al servicio hotelero a evaluar a través de las recomendaciones emitidas en este estudio cuál es su estado actual en los diferentes factores planteados que se ha demostrado generan un efecto positivo en la productividad y desempeño de los empleados de este sector y por ende en la calidad del servicio que se presta a los clientes de estas organizaciones.

Conclusiones.

1. La hotelería en Colombia es un sector sumamente atractivo para la inversión nacional y extranjera. Las amplias posibilidades de incursionar con una propuesta de valor innovadora hacen de este un mar de oportunidades para aquellas cadenas que hacen un estudio riguroso sobre este medio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la competencia en el sector hotelero es cada vez más compleja. Las empresas buscan atraer nuevos segmentos de mercado a través de su amplia oferta de servicios, por lo que las cambiantes tendencias del mercado, nuevas tecnologías y deseos de los consumidores determinan quienes obtienen un liderazgo en el sector. Toda la inversión en tecnologías y ampliación de cobertura e infraestructura no garantiza el éxito de una estrategia, si esta no está estrechamente ligada con la educación de las personas encargadas de prestar el servicio.
2. El sector hotelero viene presentando una reactivación importante en Colombia y el mundo por lo que se hace necesario evaluar la calidad de los servicios para garantizar su competitividad.

3. La importancia del sector hotelero para las regiones como motor de desarrollo económico hace necesario evaluar la oferta y la cobertura en las regiones para la educación técnica, tecnológica y profesional del talento humano para lograr la competitividad del sector y lograr la ventaja competitiva que requiere para atraer turistas nacionales y extranjeros.
4. El sector hotelero en Colombia presenta un crecimiento significativo gracias al aumento de inversión extranjera, el crecimiento económico, la disminución de la inseguridad y la riqueza cultural y natural propias de país logrando posicionar al país como un destino turístico muy atractivo tanto para nacionales como extranjeros. Dicho crecimiento debe ir de la mano con la mejora de las condiciones laborales de los empleados del sector turístico y la mejora de su calidad de vida.
5. Con el fin de profundizar en los factores que generan un impacto positivo en la calidad de los servicios hoteleros, se hace necesario realizar un diagnóstico más profundo de las condiciones laborales, de habilidades blandas y técnicas presentes en el talento humano del sector hotelero y así establecer un plan de acción para lograr mejorar dichas condiciones y por ende la calidad de los servicios prestados.
6. El sector hotelero debe promover estudios que ayuden a identificar el nivel de satisfacción e insatisfacción laboral entre sus empleados y los factores que influyen en esta percepción con el fin de realizar intervenciones que mitiguen los factores que generan malestar y potenciar aquellos que generan satisfacción con el fin de lograr el compromiso del talento humano con la misión y objetivos estratégicos de la organización.

Referencias

González Santa Cruz, F., Sánchez, S., & López, T. (2011). *Dialnet.* Obtenido de https://dialnet-unirioja-es.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/descarga/articulo/3739638.pdf

Abanto Cotrina, M. (2019). *Universidad Nacional de Cajamarca.* Obtenido de https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4059/Tesis%20Nora%20Abanto%20Cotrina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Acosta Herrera, J. K., & Montalvo Castro, A. P. (2019). *https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/.* Obtenido de https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/3552/PFG%20EGE%2053.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bolaños, J. P., & Nieves, J. (4 de Noviembre de 2019). *Revistas Universidad de Murcia.* Obtenido de https://revistas.um.es/turismo/article/download/426151/283191/1455511

Calderon Cahue, J. J. (30 de Abril de 2018). *Dialnet.* Obtenido de https://dialnet-unirioja-es.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/servlet/articulo?codigo=7099905

Castaño, M. (23 de Mayo de 2022). *El Espectador*. Obtenido de https://www.elespectador.com/turismo/sector-turistico-en-colombia-generara-mas-de-443000-nuevos-empleos-wttc/

Castro, E., & Paccha, M. (25 de Septiembre de 2018). *Dialnet.* Obtenido de https://dialnet-unirioja-es.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/descarga/articulo/7214636.pdf

Chiavenato , I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

COTELCO. (2018). *Centro de Pensamiento Turístico - Colombia.* Obtenido de https://cptur.org/publicaciones/W9jvFhcgb91eKKD

Diaz Soto, C. M. (1 de Julio de 2020). *Portal Revistas Universidad Externado.* Obtenido de https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/7313/10937

Feijoó, J. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo.* Buenos Aires: UGERMAN EDITOR.

Idalina, D. (Julio de 2000). *Ebsco Host.* Obtenido de https://web-s-ebscohost-com.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=0a422c1b-0050-4a0a-917e-3b669292b9f1%40redis

Martínez González, J. A. (Diciembre de 2016). *Dialnet.* Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7955402.pdf

Méndez Sosa, M. C., Vargas Martínez, E., & Román Sánchez, Y. G. (2021). *Sistema de Información Científica Redalyc.* Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/880/88067978002/88067978002.pdf

Ministerio de Comercio, I. y. (31 de Enero de 2022). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Obtenido de https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2021/diciembre/oee-yv-turismo-diciembre-28-02-2022.pdf.aspx

Mnisterio de Comercio, I. y. (6 de Octubre de 2022). *Mnisterio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/registro-nacional-de-turismo-rnt-1

Passos, E. S., & Arias, F. J. (Septiembre de 2017). *Dialnet.* Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5976772.pdf

Sánchez Cañizares, S., López, T., & Millán Vázquez, G. (23 de Octubre de 2007). *Sistema de Información Científica Redalyc.* Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/398/39802010.pdf

Vanguardia, D. (27 de Septiembre de 2022). *Diario Vanguardia*. Obtenido de https://www.vanguardia.com/entretenimiento/turismo/dia-internacional-del-turismo-cifras-y-datos-importantes-del-sector-en-colombia-FX5734447