

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL SECTOR TURÍSTICO
HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL FOR THE TOURISM SECTOR

Adriana Cárdenas Guananga, Lic.

 <https://orcid.org/0000-0002-3848-8158>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: Ambato, Ecuador
adry10ok@hotmail.es

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta, PhD.

 <https://orcid.org/0000-0003-2510-4773>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: Ambato, Ecuador
monyalarcon7@gmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 23 de octubre de 2022

Aceptado: 2 de marzo de 2023

RESUMEN

El Talento Humano constituye uno de los ejes fundamentales en las empresas, sin embargo, se identifican necesidades acuciantes que limitan el desarrollo organizacional, entre las que se aprecian: la inadecuada asignación de recursos, carencia de incentivos, reconocimientos, deficiente capacitación, entre otros. Dado que, los trabajadores son la clave del crecimiento y logro de objetivos empresariales, se propone mejorar la gestión del personal del sector, alcanzar la satisfacción laboral y así, generar un adecuado ambiente de trabajo en procura de elevar la productividad en las organizaciones turísticas. Por tanto, el objetivo de la investigación es desarrollar un modelo de gestión del talento humano basado en procesos para la adecuada administración de empresas turísticas. Por lo que, la investigación es de tipo descriptiva, con enfoque mixto, además de aplicar métodos analíticos sintéticos, históricos lógicos e inductivos deductivos. Así, como vincularlos a técnicas e instrumentos para la recolección de datos y su respectiva interpretación. En tal sentido, el modelo de gestión incorpora componentes de planificación, dirección y control que coadyuvan con la mejora del trabajo de los empleados, con un enfoque de procesos que lo convierte en una herramienta eficaz que facilite la consecución de resultados positivos en las empresas turísticas.

Palabras clave: desarrollo; talento humano; gestión; sector; turístico.



ABSTRACT

Human Talent constitutes one of the fundamental axes in companies, however, pressing needs are identified that limit organizational development, among which are: the inadequate allocation of resources, lack of incentives, recognition, poor training, among others. Since workers are the key to growth and achievement of business objectives, it is proposed to improve the management of personnel in the sector, achieve job satisfaction and thus, generate an adequate work environment in order to increase productivity in tourism organizations. Therefore, the objective of the research is to develop a human talent management model based on processes for the proper administration of tourism companies. Therefore, the research is descriptive, with a mixed approach, in addition to applying synthetic analytical, historical, logical and inductive deductive methods. Thus, how to link them to techniques and instruments for data collection and their respective interpretation. In this sense, the management model incorporates planning, direction and control components that contribute to improving the work of employees, with a process approach that makes it an effective tool that facilitates the achievement of positive results in tourism companies.

Key words: development; human talent; management; sector; tourism.

INTRODUCCIÓN

Toda institución se conforma por un conjunto de personas, las cuales deben ser seleccionadas de acuerdo a los requerimientos empresariales pero también a través del tiempo, las personas se convierten en parte fundamental de dichas organizaciones, es por ello que los encargados del talento humano del sector turístico, deben apoyarse con herramientas eficaces para lograr una toma de decisiones adecuada, además de considerar que así, como empresas de otros sectores económicos contratan a un personal especializado en el área, el sector turístico debe seleccionar personal capacitado y competente para las funciones a realizar, y eso se consigue únicamente con la contratación de personal de la misma área.

Por lo expuesto, se formula la situación problemática como fundamento de que las empresas del sector turístico tienden a realizar contrataciones poco objetivas, por tal motivo el personal no posee conocimientos técnicos ni especializados en el área, lo que ocasiona en muchos casos el deficiente desempeño de la empresa. Por otra parte, en algunas empresas turísticas existe una inobservancia de la seguridad e higiene laboral de los empleados, lo que profundiza aún más la problemática, el desinterés en la aplicación de instrumentos de evaluación y control objetivos que suministren credibilidad a los procesos, además de apreciar la inexistencia de planes de incentivos institucionales que vulneran los derechos del trabajador e insatisfacción en los mismos.

Por otro lado, a través de los años se aprecian cambios en las definiciones del talento humano (TH), tales como: Taylor en 1911 (citado por De Seta, 2016) menciona que “El pensamiento es exclusivo de la gerencia, y la acción de los trabajadores”, criterio que ubica a los empleados en un contexto mecanicista; mientras que en la actualidad los autores Moreno Briceño & Godoy (2012) afirman que “El talento humano: es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsan con su potencial todas las actividades de las mismas”.

Concomitante, Chiavenato (2009) expresa que “ las cosas en el mundo de los negocios han cambiado. En la era del conocimiento predomina el capital intelectual, ya no el capital financiero. Ahora el conocimiento es algo más valioso que la tradicional moneda de curso corriente”. Es así como el talento humano contribuye sustancialmente y se constituye en la máquina productiva que da fuerza a la economía de una organización.

Por tanto, la administración de personas dentro de la prestación de servicios (sector terciario), es sin duda uno de los aspectos determinantes que añade un valor de calidad a los servicios, los cuales generan una productividad superior, transformándose en una fuerza de comercialización estructurada y con mayor competitividad, es así como, el departamento de administración o gestión del talento humano, “[...] es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al personal de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (Chiavenato, 2016, p. 47).

Así mismo, el principio fundamental de la gestión de talento humano es contribuir en la mejora de la productividad del personal hacia la empresa, de forma que, sean responsables y comprometidos desde un punto de vista social, estratégico y ético, todo esto por supuesto, dependerá también de la cultura empresarial y código de ética con la cual la organización se maneje.

El turismo crece por encima de la expansión económica mundial, allí reside su gran fuerza y, en igual medida, su responsabilidad como sector (...). Responsable de uno de cada diez puestos de trabajo en el mundo, el turismo posee un enorme potencial para crear empleo decente e incluso en un amplio abanico de niveles de entrada. En países con un índice elevado de desempleo, el turismo internacional es uno de los pocos sectores capaces de generar empleo y dar impulso al comercio internacional, ya que representa una exportación de servicios. En tanto que, en América Latina, en concreto, las llegadas de turistas internacionales se triplicaron desde los 38 millones de 1990 hasta los 116 millones alcanzados en 2018 (Organización Mundial del Turismo, 2019, p. 9).

Es por ello, por lo que el valor del talento humano para la competitividad de los destinos turísticos ha tomado mayor notoriedad en los últimos años debido al progresivo desarrollo de la tecnología en diversos ámbitos del turismo, el cambio generacional, la evolución que ha afrontado el empleo y la propia industria del turismo, que debe adaptarse a las nuevas exigencias de los turistas. A partir de lo expuesto, es necesario identificar los modelos que han sido trabajados en relación con el talento humano.

REVISIÓN TEÓRICA

Con la finalidad de desarrollar el modelo de gestión de talento humano para el sector turístico se describen los aportes de diferentes autores en el tema investigado, así como, los procesos que proponen. Los modelos analizados son:

Modelo por competencias, (Alles, 2008) hace referencia a características de personalidad, comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. El modelo cuenta con tres subsistemas principales, como son:

- Atracción, selección e incorporación
- Formación y desarrollo
- Evaluación de desempeño

Modelo de (Chiavenato, 2009) para el autor los principales procesos de la moderna gestión TH se centran en cuatro vertientes, como son:

- Integrar y organizar: actividades y selección colaboradores para la organización
- Desarrollo: y formación, programas de cambio y programas de comunicación.
- Recompensas y retención: Remuneraciones, recompensas, y análisis de puestos.
- Auditoria de personas: Sistema de información administrativa, banco de datos.

Modelo de (Cuesta, 2012) se plantea enfoques que son inseparables al modelo, y son los siguientes: sistemático, estratégico, participativo, interdisciplinario, de procesos y competencias laborales. Donde en cada uno de ellos da a notar que los colaboradores de una empresa, su educación y desarrollo humano es el centro del modelo. Además, plantea 4 subsistemas y políticas que rigen para un mejor control, estos son:

- Flujo de recursos: inventario, reclutamiento, selección y evaluación.
- Educación y desarrollo: de cargos, participación y planes de las nuevas TIC.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: motivación, pago a tiempo, sistema de estimulación material.

Así mismo, como se han identificado los anteriores modelos de gestión como fuente de análisis, en el siguiente epígrafe se estudian otros modelos de gestión del talento humano, pero enfocados específicamente en el área turística.

Modelo de (Ruizalba et al., 2015) los autores están orientados en el *marketing* interno como una herramienta de gestión de conocimiento de los empleados, la cual permita a la organización generar una ventaja competitiva. El amparo del mercado interno como el principal consumidor de la organización y además da a notar que los colaboradores son un elemento clave para obtener mayor rentabilidad en base a los sistemas, conocimiento y experiencia.

- Cultura interna: Compromiso de empleados y orientado a la satisfacción al cliente.
- Motivación: lo cual ejerce una influencia positiva sobre la calidad de servicio.
- Satisfacción laboral: como fuente de ventaja competitiva.

Modelo de (García, 2017) se observa el diseño del modelo en tres fases, los cuales para fin de este artículo sería los procesos de referencia a estudiar. El autor plantea lo siguiente:

- Diagnosticar la situación del territorio e identificación de problemas y causas
- Análisis de la oferta y demanda actual y potencial, además de un análisis de la gestión turística del lugar donde se llevaría a cabo el modelo.
- Creación de plan estratégico donde se identifique las competencias y se establezca un plan de monitoreo y evaluación.

Modelo de (Picó, 2018) se puede observar como a diferencia de algunos de los otros autores, ella recalca que un buen desempeño laboral depende y nace del conocimiento de la cultura organizacional, dando a notar así, que el talento de las personas es indispensable en un sector dedicado al servicio.

- Transparencia y confianza: Reducción de distancias entre responsables,
- Feedback positivo: 5 comentarios positivos por 1 negativo.
- Ergonomía: Espacios de trabajo con sentido para el colaborador.
- Employer branding: Atractiva y perfilada imagen de la empresa para atraer talento.
- Centro de creatividad y de propuestas: Espacios de creatividad libres para que los trabajadores aporten ideas y se genere procesos de mejora.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es de tipo descriptiva explicativa, en donde, se identifica la relación que existe entre modelos, con un enfoque mixto que permite la recolección y análisis de información, se aplica el método inductivo – deductivo, donde se determinan aspectos claves

y se analizan los datos recolectados y sus posibles relaciones con los casos de estudio sobre modelos de gestión del talento humano en el sector turístico.

A partir de lo expuesto, y mediante el análisis de la literatura sobre modelos de gestión del talento humano, se aplicó la matriz de conceptos (**MC**) de Frías *et al.*, 2008 citada por (Alarcón Quinapnata, 2019) cuya metodología se fundamenta en la creación de una tabla que enuncia autores/modelos (por filas) y elementos propuestos (columnas). En la celda correspondiente se marca la coincidencia o no de los autores con determinado elemento. Luego se calcula la frecuencia de coincidencia (ver tabla 1).

Tabla 1

Matriz de conceptos

Autor/modelo	Elementos					
	E ₁₁	E ₁₂	...	E _{1j}	...	E _{1m}
A₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}
A₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}
...
A_k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kj}	...	X _{km}
...
A_n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{nj}	...	X_{nm}
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F₁	F₂	...	F_j	...	F_m

Fuente: Elaboración propia

Donde:

F_{kj}: frecuencia de coincidencia de autores **k** con el elemento **j**.

X_{jk}: marca del autor **k** al elemento **j**.

E_i: elemento

M: modelo

A su vez, se encuesta, a los gerentes, propietarios y/o encargados de la contratación del talento humano del sector turístico. Mismas, que al ser un medio de acercamiento hacia los encargados del personal de las empresas se convierten en un instrumento de información útil y valiosa, y que contribuye a la creación del modelo propuesto.

Por esta razón, las encuestas son realizadas en empresas turísticas de la ciudad de Ambato, la población se determinada a través del catastro turístico del Departamento de cultura y turismo, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato (GADMA, 2019). En donde se evidencia:

Tabla 2

Composición de las empresas de la población

Sector	Número de empresas
Alojamiento	120
Restaurantes y cafeterías	517
Bares y discotecas	99
Sala de recepciones y centros de recreación	79
Agencias de viaje	36
Total	851

Fuente: Departamento de cultura y turismo del GADMA

Una vez obtenida la población se procede a calcular el número de la muestra, para dicho efecto se selecciona la fórmula para muestras finitas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% (Aguilar, 2005).

$$n = \frac{K^2 N p q}{[e^2(N-1)] + (K^2 p q)}$$

A partir de lo indicado, el número muestral obtenido es de 206 establecimientos turísticos. Una vez aplicada la encuesta vía *online*, se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 3

Resultados de encuesta

Preguntas	Resultados
¿Cuántos colaboradores laboran en su empresa?	Al analizar los datos obtenidos por los entrevistados, se puede notar que la mayoría son microempresarios los cuales tienen hasta un máximo de 7 empleados.
¿Qué procesos emplea en su empresa para la selección de talento humano?	Reclutamiento, preselección, entrevista, prueba práctica, valoración, selección, contratación e incorporación.
¿La empresa realiza alguna actividad que sea considerada como motivacional?	El 85% considera que las actividades motivacionales son indispensables.
¿Aplica algún modelo de gestión de talento humano?	Se observa que el 55% responde de forma afirmativa.
¿Cuántos de sus empleados en realidad son graduados o especializados en esta área?	De las empresas encuestadas del sector se menciona que tan solo el 6,84% de sus empleados son graduados o especializados en el área.

<p>¿Usted considera que los procesos de capacitación de la empresa son los adecuados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Días de capacitación • Formación en el puesto de trabajo • Retroalimentación 	<p>El 70% de los gestores de talento consideran que sí, son adecuados los procesos de capacitación.</p> <p>El 71% concuerda en que la formación en el puesto de trabajo está acorde a los días de capacitación que tienen los nuevos trabajadores. Sin embargo, debería existir una formación laboral, más minuciosa debido a que esas son las bases para la realización de las actividades laborales.</p> <p>El 65 % de los gestores de talento humano considera que no existe una constante retroalimentación.</p> <p>La mayoría coincide en que los empleados cuentan con los siguientes beneficios: Uniforme e implementos de salud, seguridad e higiene, además de seguro social que más que beneficio es un derecho del trabajador y obligación patronal.</p> <p>Únicamente el 45% de las empresas ofrecen a sus empleados algún beneficio adicional como son: Descuentos en compras, bonos, vivienda, porcentaje por el servicio.</p> <p>El grupo de empresas encuestado mayormente evalúa el desempeño de sus empleados a través de la facturación alcanzada, la cual es considerada como uno de los objetivos o metas. Mientras las empresas que cuentan con mayor número de empleados lo hacen a través de <i>balance score card</i> y la satisfacción del cliente.</p>
<p>¿Los empleados dentro de la empresa cuentan con el equipamiento adecuado y/o siguientes beneficios?</p>		
<p>Algún otro beneficio y/o implemento otorgado por la empresa, ¿Cuál?</p>		
<p>¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en la empresa?</p>		

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Con base a lo expuesto, este apartado analiza y determina los procesos relevantes que aborda cada autor en la gestión del talento humano en empresas turísticas. Por ende, la matriz de conceptos (ver tabla 4) permite identificar los procesos utilizados con mayor frecuencia en los modelos de gestión del talento humano turístico utilizados en la literatura, estos se seleccionan, a partir del cálculo de la media con un valor superior al 50%.

Además, a través de la información obtenida de los gestores turísticos de las organizaciones encuestadas, se identifican los procesos claves destinados a mejorar su rendimiento y éxito competitivo.

Tabla 4

Matriz de conceptos basada en procesos

Autor y Año	Procesos															Total
	Fundamentos de la empresa	Reclutamiento	Selección	Sistema información del personal	Incorporación	Formación adecuada del cargo	Integración laboral	Ergonomía	Desarrollo laboral en la empresa	Retroalimentación	Evaluación de desempeño	Compensación laboral	Motivación del grupo	Retención	Employer branding	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Alles, 2008		X	X		X	X			X	X	X		X	X		9
Werther & Davis, 2008	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X			11
Chiavenato, 2009	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X		12
Arguelles, 2011	X					X	X		X					X		5
Cuesta, 2012		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	12
Ruizalba, 2015						X	X		X				X			4
García, 2017	X		X				X			X	X				X	6
Picó, 2018		X						X	X	X	X	X	X	X		8
Hernández 2019					X	X						X	X	X		5

Ramírez, 2019								X						X	2
Total	4	5	5	2	4	6	6	3	7	6	6	5	7	5	3
%	40 %	50 %	50 %	20 %	40 %	60 %	60 %	30 %	70 %	60 %	60 %	50 %	70 %	50 %	30 %

Fuente: Autoría propia

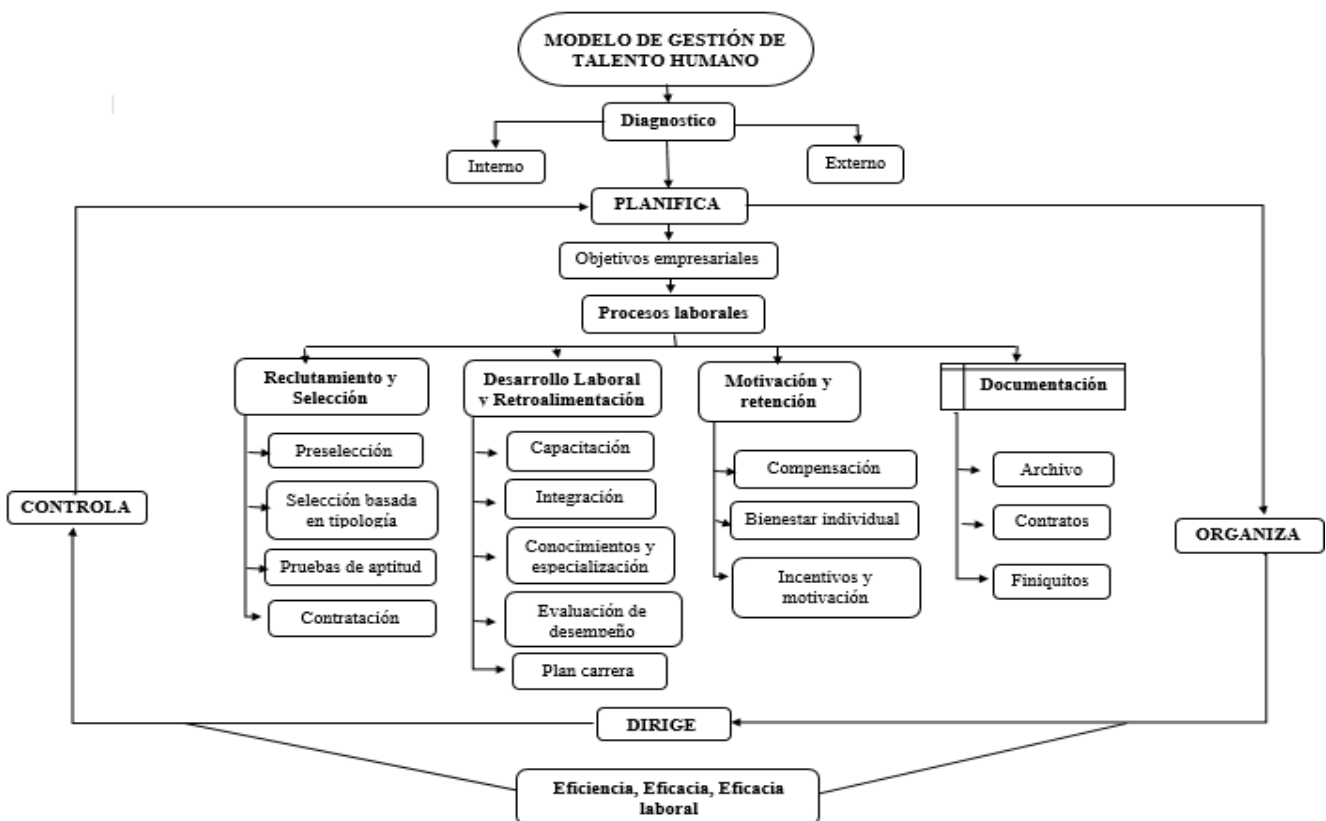
En tal sentido, la matriz de conceptos determina, los siguientes procesos: reclutamiento; selección; formación adecuada del cargo; integración laboral; desarrollo dentro de la empresa; retroalimentación; evaluación de desempeño; compensación laboral; motivación; retención. Componentes que conforman el Modelo de Gestión de Talento Humano Turístico ver (Esquema 1).

Modelo y procedimiento para la gestión de talento humano en el turismo

A continuación, se detalla el Modelo de Gestión del Talento Humano Turístico (GETHTUR).

Esquema 1

Modelo de gestión talento humano turístico



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, la aplicación del modelo requiere cumplir con las siguientes premisas:

1. Conocimiento en las empresas turísticas sobre gestión del Talento Humano.
2. Aceptación y apoyo por parte de los directivos de las organizaciones para la implementación del GETHTUR.

Procedimiento para la aplicación del GETHTUR

A partir de lo expuesto, se realiza como propuesta la implementación del modelo de gestión de talento humano para el sector turístico. El procedimiento consta de: Fases, etapas y pasos

A continuación, se detalla el funcionamiento de dicho modelo:

Fase 1: Se la plantea como una fase estratégica.

Paso 1. Diagnosticar la situación externa e interna al identificar los problemas, causas y recursos, y a su vez poder potencializar los puntos fuertes. Proceso en donde se deben implementar instrumentos, como:

- a) Análisis FODA.
- b) Encuesta

Etapas 1 Planificación de los procesos administrativos

Paso 1. los procesos administrativos deben ser llevados a cabo en función de los objetivos planteados por la empresa, debido a que son ellos los que direccionan las metas a alcanzar. La planificación mediante procesos administrativos es indispensable para llevar a cabo todos los procesos establecidos en el modelo. Estos procesos se llevan a cabo mediante:

Planeación táctica. donde se establecen los objetivos específicos de esta área, los responsables directos son los jefes de departamento y este paso está orientado a la eficiencia y eficacia de los recursos.

Planeación operativa. ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos, y los pone en marcha. Además, es aquí donde se comprende la importancia de cada miembro de la organización para alcanzar las metas.

Control del área operativa: se debe organizar reuniones y examinar en detalle el desempeño de los empleados y generar los aspectos para mejorar las competencias.

Es así como, en esta etapa se deja claro que los objetivos empresariales son fundamentales para planificar cualquier proceso dentro de los departamentos de la empresa. Debido a que son ellos los que direccionan el camino a seguir y marcan las metas que deben ser cumplidas.

Fase 2: Procesos laborales. Se subdivide en 4 etapas:

Etapa 1: Reclutamiento y Selección

Se debe identificar la necesidad de contratación, si es para un puesto nuevo o para cubrir una vacante ya existente. En caso de:

1. Nuevo puesto laboral: se debe realizar y completar un *checklist* sobre las necesidades y responsabilidades del puesto.
2. Vacante: se tiene más en claro los requerimientos necesarios que debe tener el postulante. Revisar el perfil del puesto.

Paso 1. Una vez se tenga claro los requerimientos del puesto de trabajo, trazar el perfil y efectuar el reclutamiento a través de diferentes medios o canales como:

1. Personal interno de la empresa, el cual tiene preferencia en caso de encontrar al candidato que se adecue al perfil trazado. La convocatoria se socializa por medios de comunicación internos de la organización (correos electrónicos, carteleras institucionales, entre otros).
2. Publicar en *LinkedIn*, Facebook o diferentes plataformas de trabajo.
3. A través de las universidades o escuelas que cuentan con carreras de hotelería, gastronomía y turismo, las cuales suelen estar en contacto con sus graduados y/o egresados.

Paso 2. Preselección y la selección basada en la tipología turística.

Realizar una entrevista, analizar al postulante, es importante que el candidato cuente con conocimientos técnicos del sector, además se debe observar su comunicación no verbal y buscar incidentes críticos en su conversación.

También, al momento de la selección se debe prioriza la elección de candidatos profesionales y especializados en el área de turismo, gastronomía y hotelería debido a que cuentan con conocimientos de las diversas actividades que se realizan en el sector. Sin embargo, de encontrar un candidato con experiencia en el sector turístico, pero que no cuente con la profesionalización requerida, se debe analizar si es apto para el puesto en base al perfil ya establecido.

Esto específicamente enfocándose en que el turismo es tan amplio que cuenta con diferentes giros de negocios (restaurantes, hotelería, deportes de aventura, catering, museos, agencias de viaje, entre otros), este proceso debe ser llevado a cabo a través de un sistema de gestión del proceso de selección (A.T.S)

Paso 3. Realizar pruebas de aptitud, actitud como:

Aptitud: Prácticas en el área a ocupar y pruebas de conocimiento

Actitud: Test de personalidad y psicométricos, las cuales miden aspectos como: capacidad de adaptación, inteligencia, carácter, entre otros, y pruebas médicas, de ser necesario para el puesto

Paso 4. Contratación

- Analizar los resultados de las pruebas de aptitud, actitud
- Se debe seleccionar al postulante mejor puntuado, la puntuación de cada prueba se debe llevar a cabo en base al perfil trazado.
- Los resultados obtenidos, deben ser guardados en una base de datos, para posibles contrataciones o promociones posteriores.

Una vez seleccionado al postulante adecuado para el puesto de trabajo, comunicarle la obtención del trabajo y realizar una oferta en base a sus conocimientos y al presupuesto establecido para el puesto.

Etapa 2: Desarrollo laboral y la retroalimentación

Se busca evidenciar la importancia de la capacitación, la cual incrementa el desempeño laboral y además es la base para el correcto desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa. Además, es aquí donde se puede evidenciar el nivel de conocimientos, adquiridos desde el ingreso a la organización y el desarrollo alcanzado de los nuevos y actuales colaboradores, a través de un proceso de evaluación semestral o anual, donde se mide la productividad, los conocimientos y el comportamiento.

Paso 1. Capacitación y capacidad de adaptación

En torno a los nuevos empleados: la empresa debe designar un *mentoring* según el puesto a ocupar y el contenido del programa de inducción. Si es en el sector operativo, la capacitación la debe realizar el encargado del área y en el caso de ser en el sector administrativo, depende de los departamentos con los que cuente la empresa, los puede realizar el gerente o jefe directo.

El *mentoring* debe acompañar y guiar en el proceso de capacitación y adaptación, además, cumplir con los tiempos de capacitación, designados en base a las competencias del puesto.

El programa de inducción debe contar con algunos puntos como:

1. Bienvenida y recorrido por la empresa
2. Políticas, horarios, y normas de seguridad
3. Presentación con supervisor, jefe directo, compañeros y subordinados de ser el caso.

4. Ubicación, objetivos y labores del puesto de trabajo.

Se debe tener en cuenta que la capacitación es un proceso de carácter estratégico y que se debe llevar a cabo organizada y sistemáticamente. La correcta capacitación de un empleado nuevo es la base para el futuro buen desempeño dentro de la empresa.

Resto de empleados: la empresa debe contar con un plan de capacitación y desarrollo, para todos sus colaboradores. Y tener en cuenta que el talento humano es la parte más importante en una empresa de servicios.

El plan de capacitación debe contar con aspectos como:

- a. Inventario de Necesidades
- b. Temas de las diferentes capacitaciones
- c. Actividad y objetivos de la empresa
- d. Alcance, el cual debe ser fragmentado por áreas o departamentos
- e. Modalidades de capacitación como: Formación, actualización y especialización
- f. Perfeccionamiento de conocimientos y complementación de habilidades.
- g. Capacitación correctiva, que solucione problemas de desempeño.

Fines de la capacitación, con el fin de elevar la productividad, rendimiento y eficacia. Además de mejorar la relación entre colaboradores, mantener el bienestar laboral y mental, mediante actividades de conducta positiva y de prevención de accidentes.

Paso 2: Retroalimentación

Una vez se haya concluido la evaluación de desempeño y en base a los resultados obtenidos, se debe realizar una retroalimentación que permita a los colaboradores conocer sus fortalezas y debilidades, esto con el fin de mejorar sus capacidades y rendimiento. Debido a que cada colaborador puede tener diferentes falencias o aciertos en su puesto de trabajo, se debe adaptar la retroalimentación a cada trabajador, a través de un *feedback* efectivo que cuente con:

- a. Primero, el proceso debe ser llevado a cabo personalmente y de preferencia de manera presencial.
- b. Recordar al colaborador que la retroalimentación no es un debate
- c. Aclarar metas y objetivos del puesto laboral.
- d. Buscar comprensión, ser específico y dar ejemplos claros.
- e. Enfocarse en lo que se puede cambiar o mejorar y los resultados que se esperan obtener.

Con base a la información obtenida en la retroalimentación se recomienda desarrollar un plan de carrera.

Paso 3: Evaluación de desempeño

Se realiza mediante una evaluación de 360 grados donde el jefe directo, compañeros, subalternos, clientes y la autoevaluación son quienes efectúan la valoración del colaborador a través de instrumentos diseñados para recoger las opiniones de los evaluadores, la misma que esta direccionada por el departamento de talento humano, la cual debe ser objetiva. Es importante tener una mirada analítica en este punto, donde se examinan los conocimientos adquiridos, la eficacia laboral y la integración que tiene el empleado, los cuales son medidos a través del aprendizaje que demuestre, el apropiado funcionamiento de las tareas asignadas o mediante indicadores clave de desempeño (KPI) como los de eficiencia, eficacia, efectividad en el trabajo desarrollado.

A su vez se debe analizar la capacidad de adaptación que tiene el empleado, a través de los instrumentos aplicados a sus compañeros, y tener en cuenta que un buen ambiente de trabajo es fundamental para el correcto funcionamiento del puesto.

Paso 4: Trazar un plan de carrera dentro de la empresa

El establecer e implementar un plan de carrera para los empleados, ofrece estabilidad laboral los mantiene motivados y brinda una visión de su futuro dentro de la organización. Además, de brindar beneficios para ambas partes (empresa y empleado), ya que aumenta la motivación, el compromiso y aumenta la productividad.

El plan de carrera debe contar con:

- a. Identificar la necesidad de contratación
- b. Definir el perfil adecuado para el puesto
- c. Identificar talentos, actitudes y capacidades de los colaboradores de la empresa
- d. Redactar la oferta de empleo
- e. Realizar la difusión interna de la promoción
- f. Recepción de candidaturas de los interesados.
- g. Realizar prueba de conocimientos.
- h. Analizar los resultados
- i. Escoger al candidato mejor puntuado

Las promociones internas permiten a los colaboradores llegar hasta donde sus capacidades y habilidades lo permitan, al mismo tiempo añade competitividad a la empresa y genera una ventaja para el sector turístico al mejorar la cultura empresarial y la moral de los empleados.

Etapa 3: Motivación y la retención

Es difícil encontrar talento humano cualificado en el sector turístico, pero aún más difícil es mantenerlo. Se debe considerar que es difícil trabajar para un sector que genera experiencias, emociones y buenos recuerdos sobre todo en fechas especiales pero que las personas que laboran en este sector, no pueden realizarlas junto a sus familias o seres queridos en estos días. Además, se debe tener en cuenta que los empleados de este sector trabajan cuando todos los demás tiene días de descanso. Por lo que, el trabajo de retención se debe central también en lo emocional.

Se deben generar factores tanto económicos, sociales y emocionales que permitan al trabajador sentirse cómodo y motivado, como:

1. Crear un clima laboral, que sea estimulante para los empleados
2. Desarrollar un plan de carrera, preocupado en cubrir las necesidades de superación profesional.
3. Generar incentivos, un salario justo y un salario emocional (beneficios no monetarios)
4. Fomentar el trabajo en equipo y un balance entre la vida laboral y familiar, a través de una flexibilidad de horarios.
5. Establecer horarios con al menos un fin de semana libre al mes.
6. Cumplir con los pagos de las horas extraordinarias y no contarlas como parte de su horario de trabajo.
7. Proveer al empleado de todos los materiales necesarios para su trabajo como uniformes, implementos de salud e higiene, alimentación, entre otros.
8. Dar al personal de temporada, todas las especificaciones del puesto. Debido a que allí se puede encontrar un nuevo talento.
9. Generar momentos de esparcimiento, relajación o flexibilidad horaria después de jornadas extenuantes de trabajo

Etapa 4: Documentación y archivo

Se debe tener en cuenta la documentación y archivo, debido a que es de suma importancia para la empresa, ya que conforma la memoria colectiva de la misma y, además, es un soporte para la actividad administrativa que se realiza en este departamento. Así mismo, se la plantea como una estrategia interna, pero a su vez fundamental para mantener la organización de la documentación generada.

No se debe ignorar, la gestión de la documentación a través de la digitalización de los archivos, y se debe priorizar la preservación de la documentación tanto física como digital. Además, de promover una cultura de organización y fácil acceso que impulse una rendición de cuentas y transparencia por los encargados del departamento.

La empresa debe considerar que un archivo bien organizado contribuye con el desarrollo y la integridad de esta, permitiendo observar las acciones del pasado y generando acciones positivas y asertivas para el presente. Así mismo, los documentos deben ser archivados de una manera correcta y de fácil acceso, como: Fecha, asunto y procedencia de manera cronológica.

A partir de lo expuesto, se considera que, en este sector en específico los empleados son los que manejan el recurso además de serlo, y son los que producen el producto o servicio al tiempo de que el turista o consumidor lo solicita. Es por ello por lo que se considera que todas las fases, etapas, y pasos antes mencionados tienden a buscar la eficiencia, efectividad y eficacia laboral, debido a que se establece el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para finalizar, se debe tener en cuenta que, en este sector el factor humano es indispensable, pero, además, es un recurso que debe estar motivado. Así mismo, las empresas deben considerar que contar con un personal técnico les beneficiara, debido a que en este sector no se maneja solamente un producto sino el conocimiento y experiencias que genera un individuo en el cliente o consumidor.

CONCLUSIONES

La revisión de la literatura ayuda a conocer los antecedentes históricos, y deja ver los cambios ocurridos a través de tiempo, aportando un conocimiento invaluable para la construcción de la investigación. El analizar a diferentes autores establece una comprensión más profunda sobre el estudio planteado.

El emplear una diferente técnica y herramienta para el levantamiento de información, genera que el estudio sea más fidedigno, debido a que la información no fue generada por un solo medio, y esto produce mayor confianza en los resultados conseguidos. Además, la metodología aplicada genero valor y apporto los datos requeridos a la investigación.

El modelo de gestión de talento humano turístico desarrollado en la investigación da a conocer la naturaleza de un sector dinámico que afronta problemas estructurales y funcionales, al no contar con profesionalización dentro de sus puestos de trabajo. Por lo que se establece un modelo interesante donde se determina procesos adecuados y relevantes que al ser integrados por gestores de talento humano es un aporte al sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigación de salud. *Salud en tabasco*, 11, 333–338. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. (E. G. S.A. (ed.); 2008th ed.).
- Antezana de Guzman, P. (2012). Historia del derecho laboral. *revista de difusión cultural y*
-

científica de la universidad la salle en bolivia, 5(5), 67–78.
[Http://www.scielo.org.bo/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2071081X2012000100007](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2071081X2012000100007)

Argüelles, D. C. (2011). A model for the formation of human talent in the XXI century organization. *Revista EAN*, 71, 148–161.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (s. A. D. C. V. McGraw-hill/interamericana editores (ed.); Tercera ed.).
<https://jgestiondeltalento humano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

CIDEP, & Redipe. (2020). Libro 3. “La educación superior: perspectivas, metodologías y programas para la resiliencia” 1 (N. Y.-C. Editorial REDIPE (95857440) & E. Coedición: UCP, UH, UM (eds.); Primera Ed).

Contreras, S. R., & Peñaloza, L. (2018). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, 23, 85–100.
<https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>

Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86–98.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29021992005.pdf>

Cruz, J. (18 de julio de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://tinyurl.com/2p8c4x9c>

De Seta, L. (05 de Octubre de 2016). *Dos Ideas*. Recuperado el 20 de Enero de 2021, de <https://tinyurl.com/5a8bkh9j>

Diccionario de la Lengua Española. (2006). *Gestión* (Vol. Vigésima Primer Edición). Madrid, España: PDF. Recuperado el 6 de diciembre de 2020, de <https://tinyurl.com/3tetp46w>

García, N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. 81–108.

Hernández, J., Leyva, B. A., Ochoa, Y. J., & Mendoza, M. Del R. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en empresas turísticas de México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 72–81.
<https://doi.org/10.4067/s0718-235x2019000100072>

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations). *International Journal of Good Conscience*. Abril, 7(1), 57–67.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37757311/7157-67->

1.pdf?1432791277=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dtalento_de_organizacion.pdf&Expires=1611198668&Signature=cucvaxzeqcoablou6fnior789jq3xal8mkacwvheqtmom2wxa~4zjtxv11~vwx xxwgm-ucuiqc

Oficina Internacional del Trabajo. (2017). Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable. https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_546341/lang--es/index.htm

Organización Mundial del Turismo. (2019). Desarrollo del talento humano para la mejora de la competitividad de los destinos – El caso de Perú. Desarrollo Del Talento Humano Para La Mejora de La Competitividad de Los Destinos – El Caso de Perú. <https://doi.org/10.18111/9789284420766>

Picó, I. (2018). Gestión del talento y de las personas en la gestión hotelera española. 1–38.

Pruna, L. M., & Albán, C. G. (2019). Estudio del Talento Humano en las prácticas de los centros de información turística y su incidencia en el turismo de la provincia de Cotopaxi. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 451. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.294>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Human talent management: Analysis from the strategic approach. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Rojas, S., & Alemán, a. (2020). Facultad de ciencias de la comunicación, turismo y psicología escuela profesional de turismo y hotelería actividad turística en Arequipa. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8301/ROJAS_RS.pdf?Sequence=1&isallowed=y

Ruizalba, J. L., Vallespín, M., & Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 21(2), 84–92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas (Sexta Edic). McGraw - Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>