

## Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio.

**Raúl López Fernández\* Orquídea Urquiola Sánchez\*\***

Universidad Metropolitana (Ecuador)

**Lenny Beatriz Capa Benítez\*\*\***

Universidad Técnica de Machala (Ecuador)

**Resumen:** La complejidad y alto nivel de incertidumbre que generan los cambios que enfrentan las PyMES de alojamiento para el turismo, exigen cambios en su gestión, donde el capital humano pasa a desempeñar un rol fundamental. El presente estudio centra su interés en analizar las prácticas en la gestión del capital humano como factor estratégico para el desempeño de estas organizaciones. Al efecto se realizó un estudio analítico de carácter transversal que incluyó PyMES de alojamiento para el turismo del Cantón Machala de la Provincia El Oro en Ecuador. Se utilizaron métodos teóricos como el analítico sintético y el histórico lógico; del nivel empírico el análisis de documentos, observación, entrevista y la encuesta. Se concluye que es insuficiente la utilización de las prácticas de recursos humanos en los alojamientos turísticos, lo cual impacta en el nivel de competitividad de las PyMES del Cantón Machala de la Provincia de El Oro, Ecuador.

**Palabras Clave:** PyMES; Estrategia y ventaja competitiva; Recursos humanos; Factor estratégico y alojamientos turísticos.

### **Human resources and innovation practices in SMEs for tourist accommodation in Machala, Ecuador: An exploratory study**

**Abstract:** The complexity and high level of uncertainty generated by the changes faced by tourism accommodation SMEs require that their management practices be modified to give priority to human resources. The present study focuses on an analysis of the present practices in human resource management as a strategic factor for the successful performance of these organizations. To this effect, a cross-sectional analytical study was carried out that included SMEs for tourism accommodation in Canton Machala in the province of El Oro in Ecuador. Theoretical methods such as synthetic, analytical and historical logic were used together with empirical analysis of documents plus observation studies, interviews and surveys. The results show that the present use and management of human resources is insufficient, impacting negatively on the competitiveness of tourism accommodation SMEs in Canton Machala in the province of El Oro, Ecuador.

**Keywords:** SMEs; Strategy and competitive advantage; Human resources; Strategic factor and tourist accommodations.

### **1. Introducción**

Las transformaciones que constantemente se presentan en el escenario empresarial, ocasionan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones y provoca que sea cada vez más complejo

\* Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular de Métodos de Investigación; E-mail: [lopezfernandezruly@gmail.com](mailto:lopezfernandezruly@gmail.com)

\*\* Doctora en Ingeniería Industrial, Profesora Titular de Ingeniería Industrial; E-mail: [urquiolaorquidea528@gmail.com](mailto:urquiolaorquidea528@gmail.com)

\*\*\* Doctora en Contabilidad, Profesora Titular de Contabilidad; E-mail: [lenyca27@hotmail.com](mailto:lenyca27@hotmail.com)

establecer estrategias de negocios, que permitan aprovechar las oportunidades que se generan en ese escenario, con vista a lograr una competitividad sostenible en el tiempo.

Estas oportunidades se presentan, no solo para las grandes compañías, sino también para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), y en este punto, el reto para estas organizaciones está en que no es suficiente la variable tamaño para lograr flexibilidad e insertarse en esa realidad, sino que tendrán que apelar a sus capacidades y habilidades para diseñar nuevas estrategias, que las conduzcan a una posición favorable para alcanzar o mantener su competitividad (Porter, 1990).

El estudio de la competitividad de las PyMEs ha adquirido relevancia, no solo por su capacidad de adaptación al entorno actual, también por haberse convertido en la forma de organización empresarial que predomina en el mundo, por tanto, la que genera el mayor por ciento de la riqueza en las economías de los países y, por consiguiente, una de las principales fuentes generadoras de empleo (Rosli & Mahmood, 2013).

El desarrollo de las PyMEs demanda que la productividad y la competitividad estén presentes en su estrategia, del mismo modo que la velocidad de los cambios tecnológicos reclama de flexibilidad, innovación e incremento en la intensidad del conocimiento (Porter, 1990). Es decir, ellas están obligadas a incorporar en su producción las nuevas tecnologías, que hoy en día son fuente principal de ventaja competitiva, de lo contrario pueden no lograr ser exitosas, sin embargo, no siempre resulta ser suficiente, es necesario también, desarrollar políticas y estrategias de capital humano que creen motivación, conocimiento y compromiso con la organización.

En correspondencia, aun cuando la incorporación de nuevas tecnológicas le proporciona importantes ventajas competitivas a las PyMEs, estas necesitan tener o crear capacidades organizacionales para que puedan ser asimiladas y extraer de ellas el máximo de efectividad. Dichas capacidades pueden ser: una cultura organizacional flexible, aprendizaje continuo, actitud de cambio, directivos creativos e innovadores, entre otras; cuya presencia depende de las prácticas que se empleen en la gestión del capital humano.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la administración de las personas concibe a estas como agentes vivos y proactivos, dotados de destrezas manuales, físicas o artesanales, además, de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Por tanto, su gestión debe asegurar el desarrollo en las personas, de las capacidades necesarias para que le entreguen a la organización su mejor y mayor esfuerzo en el logro de los objetivos.

En este sentido, en los últimos años muchos estudiosos del tema de la competitividad en las PyMEs, han centrado su atención en demostrar cómo las personas constituyen un recurso muy valioso dentro de la organización y sobre la necesidad de invertir en ellas para incrementar su desarrollo y capacidad de realización.

La competitividad en la pequeña y mediana empresa está relacionada directamente con las políticas y prácticas de capital humano que se llevan a cabo. La cultura y el compromiso de los empleados fue calificada como uno de los desafíos más importantes de los líderes de las organizaciones para enfrentar los futuros retos (Bersin *et al.*, 2015.) No cabe dudas que el desarrollo de una cultura organizacional donde las personas se sientan satisfechas, motivadas e integradas, propicia compromiso con la organización y constituye una fuente de ventajas competitivas.

De igual modo la creación de un ambiente organizacional favorable, con un liderazgo en todos los niveles, capaz de integrar a las personas y prepararlas para enfrentar desafíos, es una importante fuente de ventaja competitiva (Hernán, 2013); (Vieira de Souza & Gadotti, 2014). En correspondencia, sobre los directivos y el capital humano descansa la responsabilidad de llevar a vías de hecho los objetivos organizacionales, la oportunidad está en dinamizar su gestión para que puedan asimilar de manera efectiva, los constantes cambios que le impone el entorno.

Por su parte, Lussier & Achua (2011), Sánchez, García & Mendoza (2014), refieren que el conocimiento puede aportar a las empresas ventajas competitivas sostenibles y aquellas cuyos líderes tienen la capacidad de gestionar bajo condiciones de incertidumbre, orientados a la innovación, tienen mayores posibilidades de desarrollo. Los autores citados introducen el supuesto de que aquellas organizaciones que aprenden y giran en torno al conocimiento, son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva.

En tal sentido, la gestión de los recursos humanos se considera un proceso complejo, continuo y progresivo que trata de mantener en la organización a las personas adecuadas, en las posiciones y en el momento adecuados, convirtiéndose en un factor estratégico para lograr ventajas competitivas en la organización (Barreto & Azeglio, 2013).

En Ecuador, el 98% de las empresas clasifican como PyMEs, cuya característica predominante es el bajo nivel de competitividad, debido, no solo a la poca inversión que en ella se produce en cuanto a

tecnología, también incide en ello la ausencia de una política y una estrategia adecuada con su recurso humano, que genere un comportamiento capaz de crear e impulsar nuevas ideas y proyectos que potencien su propio desarrollo.

Esta realidad motiva la realización de la presente investigación, que plantea como problema: ¿Constituyen las prácticas en la gestión del capital humano una fuente de ventaja competitiva en la PyMES de alojamiento del Cantón Machala? En correspondencia, el presente estudio centra su interés en analizar las prácticas en la gestión del capital humano como un factor estratégico para el desempeño de este tipo de organización.

## 2. Material y método

La investigación es de tipo exploratorio fáctico, analítico transversal, que centra su atención en el estudio de las prácticas del capital humano en 18 PyMES de la cadena de alojamiento del Cantón Machala en la Provincia de El Oro, Ecuador.

Es un estudio exploratorio porque a partir de la revisión bibliográfica, su alcance revela la necesidad de continuar investigando, teniendo en cuenta que el análisis del tema requiere detenimiento, de acuerdo a las particularidades de su manifestación en el contexto en que se presenta. De esta manera se obtiene información que arroja nuevas perspectivas que conducen a un estadio superior en el conocimiento del tema en cuestión (Hernandez & Baptista, 2013).

Los métodos que fundamentalmente se emplearon fueron el analítico sintético y el histórico lógico, a través de los cuales fue posible el estudio del tema, ofreciendo la posibilidad de profundizar en sus múltiples relaciones y descubrir las tendencias actuales sobre su desarrollo. Se utilizaron métodos empíricos, como el análisis de documentos, observación, entrevista semiestructurada y la encuesta, los cuales permitieron verificar determinados supuestos, que se sustentan en la práctica, lo que manifiesta la racionalidad y objetividad de los estudios fácticos.

El criterio de inclusión: Las PyMES del cantón pertenecientes a la cadena de alojamiento. En total se seleccionan 18 teniendo en cuenta su tipo, categoría, capacidad de alojamiento, cantidad de trabajadores y permanencia en el mercado.

Criterio de exclusión: Las PyMES del cantón pertenecientes a la cadena de alojamiento que no cuentan con los registros oficiales actualizados. El estudio presenta como limitación fundamental la deficiente cultura organizacional de las PyMES del cantón pertenecientes a la cadena de alojamiento.

Para comprobar las prácticas que se aplican en las PyMES objeto de estudio, se utiliza una entrevista no estructurada y un cuestionario compuesto por 21 preguntas, cuya valoración se realiza a través de una escala tipo Likert, cuyos extremos son: (1) totalmente en desacuerdo y (5) totalmente de acuerdo. Las preguntas se agrupan en las dimensiones siguientes: alineamiento de la estrategia de capital humano a la estrategia general (3 preguntas); selección del personal (4 preguntas); formación y desarrollo (4 preguntas); recompensas (3 preguntas); evaluación del desempeño (4 preguntas); e innovación (3 preguntas).

La fiabilidad de la encuesta se realizó por dimensiones en busca de un mejor ajuste de los ítems donde los resultados de las alfas de Combrach fueron los siguientes:

**Tabla 1: Resultado de las alfas de Combrach. Santa Rosa. Machala. Ecuador. 2017**

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Alineamiento de la estrategia	0.03
Selección del personal	0.51
Formación y desarrollo	0.82
Recompensas	0.85
Evaluación del desempeño	0.85
Innovación	0.83

**Fuente:** Encuesta

Debido a la baja consistencia interna del instrumento derivado de los resultados de la prueba piloto, asociado a las siguientes causas: en las primeras dimensiones la respuesta de uno de los ítems estaba en orden inverso, y en la segunda, existía neutralidad en uno de los ítems, para lo cual se realizó el proceso de ajuste, invirtiendo el orden y replanteando el ítem, respectivamente, obteniéndose los estadísticos de 0,91 para el alineamiento de la estrategia y 0,89 para la selección del personal.

### 3. Desarrollo

La competitividad es un fenómeno que ha sido abordado ampliamente en el mundo académico y empresarial; en principio enfocado básicamente en su aspecto económico, desde el punto de vista de la productividad y la eficiencia, y posteriormente se le incorpora el aspecto social, es decir, la competitividad y su relación con la calidad de vida y el bienestar social.

Son múltiples las investigaciones relacionadas con la competitividad. En el caso particular del sector turístico uno de los estudios más reconocidos por la comunidad científica, es el presentado por Crouch & Ritchie (1999), quienes plantean su perspectiva a partir de los criterios de Porter y establecen varios factores determinantes de la competitividad turística, situando en el centro del análisis los recursos naturales y teniendo en cuenta que estos funcionan como factores de atracción.

En correspondencia con Medina-Nuñoz, Medina-Muñoz & Chim-Miki (2013), la competitividad de un destino turístico incluye tres dimensiones básicas: su habilidad para atraer visitantes internacionales, su habilidad para satisfacerlos y su habilidad para mejorar el bienestar de la población local, en términos, por ejemplo, de ingresos turísticos, beneficios económicos del desarrollo turístico y la preservación de los recursos naturales y culturales.

En tal sentido, la competitividad comprende la habilidad para el uso eficiente de los factores de producción, de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza elevar el nivel de vida de la sociedad y ser la pauta del desarrollo de un país (Paredes, Machado, & Manosalvas, 2016).

De acuerdo con Porter (1990), uno de los factores determinantes de la competitividad, es la cantidad y calidad de recursos naturales, capitales y estructura empresarial existente, que desencadena la necesidad de estar al tanto de los conocimientos y habilidades de los recursos humanos, pero vista esta desde una perspectiva estratégica alineada con la estrategia de la empresa. En consecuencia, conseguir la competitividad implica considerar el recurso humano como un factor estratégico, activador inteligente de los recursos organizacionales, que constituye una fuente de impulso propio que dinamiza el funcionamiento de la empresa.

En correspondencia, las PyMEs deben concentrarse en aquellos factores que inciden en la mejora y sostenibilidad de su nivel de competitividad, como lo es la aplicación de nuevas prácticas de gestión, no solo para enfrentar riesgos, sino para añadir mayor calidad a los productos y servicios que ofrece y potenciar el desarrollo de su capital humano. Hoy la gestión de los recursos humanos se encuentra en el centro de la atención de las administraciones, por lo que los enfoques utilizados para conducirlos cobran mayor relevancia.

(Vieira de Souza & Gadotti, 2014), coincidiendo con Porter, refieren que la influencia de las prácticas de recursos humanos en el rendimiento de la empresa, depende en gran medida de su interrelación y el alineamiento con la estrategia de la empresa. De igual modo, el planeamiento estratégico de los recursos humanos parte de la misión de la organización y asume que con esta perspectiva se logra identificar el valor agregado de invertir en capital humano, de modo que las políticas y prácticas establecidas están alineadas sólidamente con la estrategia de la organización.

De igual manera existe consenso sobre la importancia del conocimiento y del capital intelectual como un recurso estratégico, que hoy se considera por muchos especialistas como el principal activo de las empresas para lograr la competitividad, pues expresa la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que generan riqueza (Agilasocho, Galeana & Guerra, 2014).

Por su parte, Urbano, Toledano & Ribeiro-Soriano (2011), en su estudio sobre las PyMEs españolas, señalan que en las organizaciones donde predominan las prácticas de recursos humanos que promueven las relaciones afectuosas y de colaboración entre los miembros, el trabajo en equipos, la comunicación y el intercambio de experiencias, se propicia la puesta en marcha de nuevos proyectos innovadores, que como expuso Porter, constituye un aspecto esencial que permite a las empresas obtener ventajas competitivas.

Otros autores coinciden en que las pequeñas y medianas empresas que en sus prácticas consideran estilos de dirección orientado a la innovación, el trabajo en equipo, con una estrategia adecuada de

selección, contratación y de acogida de las personas, con planes de formación y desarrollo del personal, una valoración sistemática de su desempeño laboral que se corresponda con su política retributiva, tienen más probabilidades de convertirse en empresas exitosas. (López, Tricás & Toledano, 2013).

Estas prácticas en la gestión del recurso humano deben estar enfocadas desde la perspectiva de que constituye un factor estratégico para el desarrollo de la empresa (Huselid, 1995), por lo que es indispensable, por la propia dinámica de cambio que enfrentan, que se promueva la asunción de riesgos, la creatividad, el compromiso, el aprendizaje y la participación de los empleados en la toma de decisiones (López, Tricás, & Toledano, 2013). En tal sentido, son las personas las que hacen la diferencia en los negocios en un entorno competitivo como el actual, por lo que la organización debe invertir en ellas para aumentar su capacidad de realización (Porrás, 2012).

#### **4. Las PyMEs de alojamiento turístico**

El sector turístico, cuya actividad fundamental es prestar servicios, exige inversiones en recursos materiales, financieros y humanos; en cuanto a este último, destaca la cantidad de estos, para enfrentar la alta demanda del sector y las competencias, que deben desarrollarse para lograr los niveles de satisfacción exigidos por los clientes (Moreno, 2012). En este proceso desempeñan un rol estratégico las prácticas que en la gestión de los recursos humanos se llevan a cabo.

Este rol estratégico en el sector turístico viene precedido de un cambio de paradigma en la medición del desempeño organizacional, donde los recursos humanos son esenciales en la agregación de valor al servicio que se presta, a partir de su desempeño para conseguir la fidelidad de los clientes. (Exceltur, 2006). En consecuencia, la competitividad sostenida en la actividad turística pasa por garantizar la atención personalizada al cliente, de ahí la necesidad de desarrollar correctas prácticas en la gestión de los recursos humanos, y de que los directivos sean capaces de crear un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan comprometidos en poner sus competencias al servicio de la organización (Paredes, Machado, & Manosalvas, 2016).

La actividad hotelera dentro del sector turístico, es de las que genera una mayor cantidad de empleo, por consiguiente, resulta conveniente analizar las prácticas utilizadas por los directivos para gestionar este recurso, (Torégano, citado en Danna-Buitrago, Alarcón & Gómez, 2017). En su investigación práctica, los autores muestran acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) respecto a que existen marcadas dificultades en la actividad hotelera en cuanto a las prácticas de selección, contratación, remuneración y gestión propiamente dicha, lo que incide directamente en la calidad del servicio.

Al respecto es significativo el papel que desempeña el área encargada de direccionar los recursos humanos en el hotel, en promover y aplicar prácticas que generen un ambiente de trabajo adecuado que haga que los empleados se sientan satisfechos y comprometidos con las metas, (López, Tricás, & Toledano, 2013). Este compromiso se genera a partir de la existencia de una sólida conexión entre el empleado y la organización, como consecuencia de la aplicación de estrategias capaces de impulsar la distribución creativa del poder, la toma de decisiones compartidas y corresponsabilidad. (Torres & Díaz, 2012)

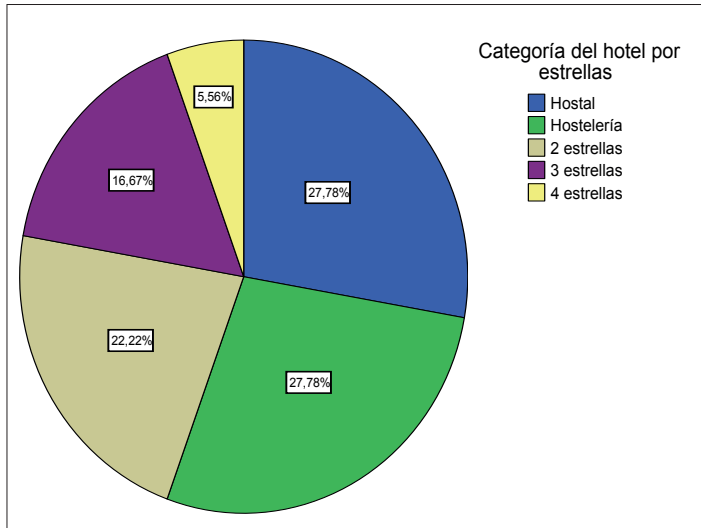
En correspondencia, las prácticas de recursos humanos deben contribuir al mejoramiento sostenido de las actitudes y comportamientos de los empleados, lo cual es posible lograr a través de la implementación de programas de formación que potencien su capacidad de aprender y romper modelos mentales y así adaptarse al entorno continuamente cambiante (Paredes, Machado, & Manosalvas, 2016).

#### **5. Las prácticas en la gestión del capital humano en las PyMEs de alojamiento turístico en el Cantón Machala**

##### **Análisis y discusión de los resultados**

El estudio se centró en alojamientos localizados en el Cantón Machala, todos en la misma ciudad, 18 en total, que fueron seleccionados teniendo en cuenta su tipo, categoría, capacidad de alojamiento, cantidad de trabajadores y permanencia en el mercado. La composición estructural se muestra en el gráfico 1.

**Gráfico 1: Caracterización de los alojamientos estudiados según la categoría de las instalaciones hoteleras. Machala. 2017**



**Fuente:** Base de datos del Gobierno de Machala. 2017

**Tabla 2: Estadísticos de las variables asociadas a las instalaciones hoteleras. Machala. 2017**

Estadísticos	Número de trabajadores	Número de plazas	Años de experiencias
Media	46,89	74,94	5,33
Error típ. de la media	7,985	9,207	,524
Desv. típ.	33,878	39,063	2,223

**Fuente:** Base de datos del Gobierno de Machala. 2017

Del análisis derivado del gráfico 1 y la tabla 1, ambos correspondientes a la caracterización de las instituciones hoteleras objeto de estudio en esta investigación, se puede apreciar que los hostales y las hostelerías son las de mayor representatividad con más del 50%. El número de trabajadores promedio es de 46,89 con una desviación típica del 7,98, es decir, que el 68,23% de los trabajadores se encuentran entre [38,91; 54,87], lo que significa una fuente importante de trabajo en este cantón. Las plazas se comportan con una media de 74,94 y una desviación típica de 9,20, por tanto, el intervalo entre el que se mueve este estadígrafo es entre [65,74; 84,14]. Los años de experiencias son de 5,33 con una desviación típica de 0,52, lo que significa que este estadístico se mueve entre [4,81; 5,85].

Como se observa en el gráfico del total de establecimientos estudiados, el 45% tiene más de 100 plazas en su capacidad de alojamiento, el 32% oscila entre 50 y 99 plazas y el 23% tiene menos de 50 plazas. La cantidad de trabajadores en ningún caso sobrepasa la cifra de 100, ni es menor de 30. El 74% de las instalaciones tiene más de cinco años de permanencia en el mercado y el otro 26% se ubica entre los 3 y 5 años.

Los recursos turísticos de Ecuador se hallan entre los más notables de Latinoamérica, con formidable diversidad de riquezas naturales, étnicas, áreas protegidas, zonas arqueológicas y un rico patrimonio cultural e histórico, sin embargo, a pesar de este gran potencial, existen zonas, que debido a la cultura hotelera, entre otros factores, no han logrado consolidarse como destino turístico. Aprovechar estas oportunidades es un resorte para el desarrollo, lo cual convierte al turismo en una herramienta para activar las economías de las comunidades locales menos favorecidas (Rodríguez & Fonseca, 2013).

El desarrollo del turismo en Ecuador sitúa la gestión de los recursos humanos como un aspecto estratégico, así se plantea en el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible, donde se reconoce la baja calidad del servicio turístico en los destinos y establecimientos turísticos de todo el país. En tal sentido, en su propuesta programática incluye dentro de sus principales programas, uno vinculado al desarrollo de capacidades de los recursos humanos para el turismo sostenible, como necesidad impostergable, que plantea entre sus objetivos, mejorar la competitividad y sostenibilidad del turismo comunitario a través de la consolidación de sus capacidades en los niveles técnico-operacionales y de gestión (PLANDETUR, 2007)

En la Provincia de El Oro, se encuentra un gran potencial turístico, caracterizado por hermosos paisajes, en cuyo colorido contrasta el verdor de los bosques costeros, con el azul del mar. Entre sus atractivos más importantes se encuentran la celebración en Machala, su capital, de la Feria Internacional del Banano convertida en un evento turístico, las playas de Jambelí, la hermosa ciudad de Zaruma donde se desarrollan la Feria de Minería, la exposición Agropecuaria y el Festival del Café, el Bosque Petrificado de Puyango que constituye en Latinoamérica el único patrimonio paleontológico, entre otros.

En el Cantón Machala, el turismo es de procedencia tanto nacional como internacional. El turismo nacional proviene fundamentalmente de Guayaquil, Cuenca, Loja y Esmeralda; en el caso del internacional arriban de Colombia, Perú, Europa y Norteamérica, en ambos casos los turistas buscan un alojamiento que le brinde un ambiente familiar, agradable, tranquilo, seguro, con un servicio variado y de calidad.

Ante esta diversidad de turistas con costumbres y exigencias diferentes, el éxito depende en gran medida de las posibilidades reales para ofrecer un servicio personalizado, de tal modo que el índice de satisfacción de los clientes se mantenga en ascenso, proceso en el que los recursos humanos desempeñan un rol fundamental.

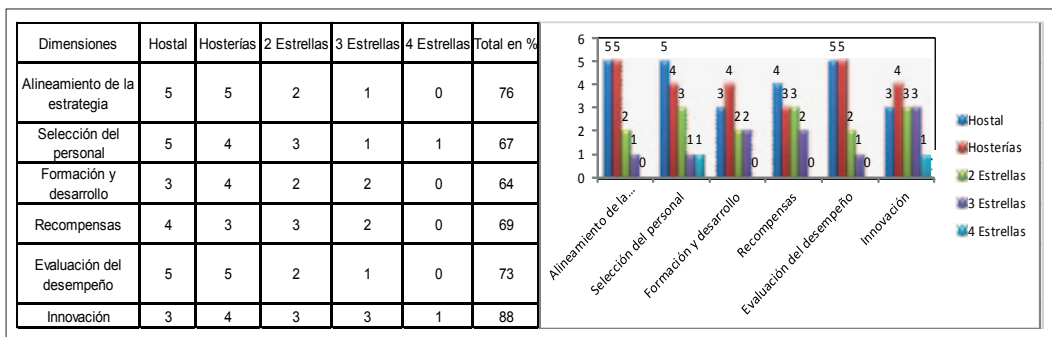
Los resultados arrojados por el cuestionario aplicado en los establecimientos de alojamiento turístico evidenciados en el gráfico 2, muestran que en el 76% de los hoteles no existe una estrategia formalizada de recursos humanos alineada a su estrategia general, lo que limita la posibilidad de integrar a las personas con sus objetivos y desarrollar las relaciones de colaboración efectivas que son claves para generar el éxito en la actividad hotelera.

En sentido general se pudo comprobar que existe poca formalización de las prácticas de recursos humanos en los hoteles, lo que coincide con resultados de (Barreto & Azeglio, 2013), corroborándose que en el 74% de las instalaciones no existe un área específica dedicada a su gestión, por lo que gran parte de los procesos se desarrollan de manera empírica. Esto es consecuencia del tipo de estructura que predomina en este tipo de organización, donde no siempre se sitúa la gestión de este importante recurso en una perspectiva estratégica.

Respecto al tema se pudo comprobar que estos hoteles trabajan con metas específicas, a corto plazo, enmarcadas básicamente en indicadores cuantitativos, como son: los niveles de ingresos, número de visitantes, gasto diario por turista, índice de ocupación, entre otros; sin tener en cuenta aquellos procesos que constituyen el soporte de esos resultados, donde se incluyen las prácticas de recursos humanos.

A continuación, utilizando como referencia el gráfico 2, se analizan los resultados por cada tipo de establecimiento, los cuales pueden ser consecuencia del alto por ciento que no cuenta con una estrategia de recursos humanos.

**Gráfico 2: Ausencia de aplicación de las prácticas de Recursos Humanos por tipo de instalación. Machala, Ecuador. 2017**



Fuente: Encuesta

Se comprueba que el 67% de los alojamientos no aplican prácticas de selección de personal, el 64% no aplica las de formación y desarrollo, el 69% no sistematiza las prácticas de recompensas, el 73% la evaluación del desempeño y el 88% no aplica la innovación. Estudios anteriores han demostrado que la sistematicidad en la aplicación de las prácticas del capital humano, tiene una relación directa con el nivel de competitividad de las PyMEs (Rosli & Mahmood, 2013).

En lo que respecta a la selección del personal, el 67% no cuenta con políticas claras ni se guía por procedimientos con criterios específicos para la selección de sus empleados, generalmente se procesan solo candidatos internos; los que más resaltan son los hostales y las hosterías. Al respecto los directivos alegan que este es un proceso que puede implicar una inversión importante de recursos y muchas veces las limitaciones económicas, financieras y hasta de tiempo, no permiten ampliar la búsqueda de candidatos hacia lo externo y aplicar las técnicas necesarias para una buena selección.

Por consiguiente, bajo estas condiciones resulta poco probable asegurar un análisis objetivo entre las características y exigencias del puesto con las características y calificación del candidato, que permita proveer al hotel de las personas con las competencias adecuadas, que a decir de Chiavenato (2011), cuando se hace, exigen menor capacitación, menor tiempo de adaptación y generan mayor productividad y eficiencia.

Referido a las prácticas de formación y desarrollo en que el 64% de las instalaciones no las aplica, igualmente las de mayor incidencia son los hostales y las hosterías, pero aun en los establecimientos donde se aplican, no siempre los empleados cuentan con un plan de entrenamiento personalizado que responde a las exigencias del puesto y de la organización en cuestión, lo cual disminuye el impacto de la formación, además, no se proyecta adecuadamente el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo, lo que compromete a futuro, obtener ventajas competitivas.

Es esta una oportunidad que se desaprovecha al no hacer un uso adecuado de un recurso estratégico, como son las capacidades soportadas en el conocimiento, que está demostrado constituyen fuentes insustituibles y un catalizador para alcanzar y sostener la competitividad, (Porter, 1990). Al mejorar la calificación de los empleados, existe mayor probabilidad de generar una red de valores, tales como: a colaboración, la participación, la innovación y el compromiso, características claves para el mejoramiento y logro de la competitividad.

Por otro lado, las prácticas vinculadas al sistema de recompensas que debe estar directamente vinculado a todos los subsistemas, generalmente se asocian con mayores y mejores resultados. Al respecto se comprueba que en el 69% de los hoteles no existen prácticas coordinadas, que incluyan distintos mecanismos tanto tangibles como intangibles, que vayan desde la propia bonificación salarial hasta distintas formas de reconocimientos, vinculados siempre a los conocimientos, habilidades y rendimiento del trabajador. Aquí, además de los hostales y las hosterías, también los hoteles 3 estrellas resaltan entre los establecimientos que aplican en menor medida esta práctica.

Es evidente que la ausencia de esta práctica influye directamente en la motivación y nivel de compromiso de los empleados con las metas, de hecho, constituye una importante limitación para atraer y mantener personas en este tipo de organización, constituyendo esta una de las limitaciones que tienen ante las grandes compañías que sí ofrecen más garantías en este sentido.

Referido a las prácticas de evaluación del desempeño, los resultados coinciden con los hallazgos de Rodríguez, Ávila & Rodríguez (2015), en que no es un proceso documentado y formalizado; está presente además la subjetividad; los resultados no se emplean como retroalimentación sobre el desempeño y la proyección de la capacitación y desarrollo futuro de las personas. Cuando la evaluación del desempeño se emplea de manera sistemática y con criterios flexibles, vinculado al desarrollo del empleado y a su sistema de recompensa, se dispone entonces de un factor dinamizador para incrementar la productividad y la competitividad.

Como se observa en gráfico ya referido, nuevamente son los hostales y las hosterías los de mayor incidencia en estos resultados.

En lo que respecta a la práctica de la innovación, los resultados arrojan que el 88% de los establecimientos hoteleros no la emplean como una herramienta para mejorar su desempeño. La poca presencia de la innovación puede considerarse una consecuencia de los resultados antes analizados, porque todas las prácticas de capital humano influyen sobre cualquier estrategia de innovación que se pretenda desarrollar en una organización.

El capital humano es la base esencial para el desarrollo de esta práctica, que en sí misma genera competitividad, pero para ello debe existir un ambiente de confianza, una cultura del aprendizaje, la presencia de una actitud de cooperación, comunicación y compromiso, que articule la creatividad y



la innovación en función del mejoramiento y la competitividad (Velázquez & Vargas, 2015);(Urbano, Toledano, & Ribeiro-Soriano, 2011).

En un entorno constantemente cambiante como el actual, constituye un reto para la gestión de los recursos humanos adecuar sus prácticas a las exigencias del hotel para lograr una mejor y mayor contribución al logro de su eficiencia y eficacia, pero el punto de partida tiene que ser la estrategia, que de manera proactiva defina los resultados específicos deseados y que, de alguna manera, va predeterminando los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos.

## 6. Conclusiones

La actividad turística se desenvuelve en un contexto dinámico, donde la competencia exige a los negocios la permanente atención a los factores estratégicos que tienen una influencia decisiva en su desempeño. En tal sentido, existe consenso en las organizaciones de que los recursos humanos son un factor determinante para el logro de la competitividad, sin embargo, su relevancia depende de la forma en que son gestionados, de las políticas y prácticas empleadas para dotarlos de los conocimientos y habilidades necesarias, así como conseguir de ellos el compromiso y la entrega en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, constituye un reto para la gestión de los recursos humanos proporcionar a la organización la oportunidad de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mediante la utilización de prácticas coherentes con su estrategia empresarial, que permita identificar las capacidades y competencias de los empleados para optimizar su rendimiento y el desarrollo de la innovación, tan necesaria en la actividad de los servicios turísticos.

Es necesario un enfoque que renueve los conceptos tradicionales para gestionar a las personas, que hoy tienen diferentes expectativas en su trabajo. Significa que los directivos deben repensar la manera en que ha de ser conducida su gente, para conseguir la motivación, el compromiso y la entrega que se requiere de ellos, para adquirir y mantener las necesarias ventajas competitivas.

Hoy constituye una regularidad en las PyMEs, que debido a las dificultades económicas, financieras y a veces organizativas, no se invierta en las prácticas de recursos humanos, lo que redundaría a su vez en que disminuya su capacidad para generar competencias distintivas, para aprovechar las ventajas de adaptabilidad que tienen, para emprender proyectos innovadores, demostrando así la falta de un enfoque estratégico en la gestión de este importante activo.

Los resultados de la investigación evidencian que la aplicación de las prácticas de selección de personal, formación y desarrollo, recompensas, evaluación del desempeño e innovación en las PyMEs hoteleras objeto de estudio, es insuficiente, lo que las hace más vulnerables ante los constantes desafíos que impone un sector tan exigente como lo es el turismo y se convierte en una limitante para alcanzar e incrementar sostenidamente su competitividad a largo plazo.

El nivel de satisfacción de los clientes de un establecimiento hotelero no solo depende de la calidad de la infraestructura, la comodidad de sus instalaciones y demás servicios complementarios que preste; un trato amable y una atención personalizada y profesional puede hacer la diferencia.

## Bibliografía

- Barreto, A., & Azeglio, A.  
2013. La problemática de la gestión de l capital humano en las PyMES de la Ciudad de Buenos Aires - Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1140 – 1159.
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J.  
2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo. In *Tendencias Globales en Capital Humano 2015* (p. 112). Chiavenato, I.
2011. *Planeación estratégica : fundamentos y aplicaciones* . México: McGraw Hill.
- Crouch, G., & Ritchie, J.  
1999. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 137–152.
- Danna-Buitrago, J., Alarcón, I., & Gómez, M.  
2017. Administración del recurso humano: Estudio de casos en el sector hotelero de Puebla (México) y de Bogotá (Colombia) mediante el modelo de indicadores de gestión sostenible y asociatividad (MGSA). *Revista Global de Negocios*, 25-37.

Exceltur.

2006. *Libro Blanco de los recursos Humanos del Turismo en España. Competitividad turística y diferenciación a través de las personas*. Madrid.

Hernán, C.

2013. Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con. *pensamiento y gestión*, 21-53.

Hernandez, S. R., & Baptista, L.

2013. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Lussier, R., & Achua, C.

2011. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE.

Medina-Muñoz, D., Medina-Muñoz, R., & Chim-Miki, A.

2013. Tourism competitiveness assessment: the current status of research in Spain and China. *Tourism Economics*, 297-318.

Paredes, L., Machado, N., & Manosalvas, C.

2016. La competitividad como ente dinamizador en la gestión de las PyMES de alojamiento turístico en la Provincia de Pastaza, Ecuador. *Revista PCaribeña de Ciencias Sociales*, En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/pastaza.html>.

PLANDETUR, 2

2007. *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador PLANDETUR 2020*. Quito: Banco Interamericano de Desarrollo.

Porter, M.

1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York.: The Free Press.

Rodríguez, D., & Fonseca, M. P.

2013, Marzo 7. *Identificación de los factores críticos de éxito para el posicionamiento destinos turísticos*  
From: <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1008>

Rosli, M., & Mahmood, R.

2013. Moderating effects of human resource management practices and entrepreneur training on innovation and small-medium firm performance. *Journal of Management and Strategy*, 60-69.

Sánchez, Y., García, F., & Mendoza, E.

2014. Determinantes de la capacidad de innovación regional en México. Una tipología de las regiones. *Región y sociedad*.

Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D.

2011. Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de proyectos innovadores. Un estudio de casos en las PyMES. *Universia Business Review*, 117-130.

Velázquez, J., & Vargas, E.

2015. De la innovación a la ecoinnovación. Gestión de servicios en empresas hoteleras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 268-281.

Vieira de Souza, J., & Gadotti, S.

2014. La gestión de la excelencia en a hotelería brasileña. Influencia de los criterios de liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 730-748.

Recibido: 24/08/2017

Reenviado: 02/11/2017

Aceptado: 07/11/2017

Sometido a evaluación por pares anónimos