

EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO. UN ENFOQUE DESDE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lozano Ramírez Ma. Cruz¹
Montiel Flores Julio Cesar²
Díaz Carrión Isis Arlene³

Facultad de Turismo y Mercadotecnia.
Universidad Autónoma de Baja California, Campus Tijuana.

¹ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx

²julio.cesar.montiel.flores@uabc.edu.mx

³diaz.isis@uabc.edu.mx

Resumen

Este documento presenta resultados de un estudio de caso cuyo objetivo fue identificar las experiencias de aprendizaje en la gestión del capital humano en un Hotel de 5 Estrellas. El abordaje fue por medio de Estudio de caso donde el diseño de investigación fue no experimental Transeccional o transversal. Los resultados, explican que la organización tiene definidos sus valores y filosofía institucional pero únicamente son compartidos por el 50%, de los colaboradores. El 50% de los Directivos conoce el desempeño de su equipo y aplica sanciones por bajo rendimiento y perciben temor, inseguridad y disgusto, en algunos colaboradores aunque tienen disposición al cambio.

Términos clave. *Capital humano, Gestión del conocimiento, Procesos de aprendizaje organizacionales.*

JEL: M1, M12.

Summary

This document presents results of a case study whose objective was to identify the learning experiences in human capital management in a 5 Star Hotel. The approach was through Case Study where the research design was non-experimental Transectional or transverse. The results explain that the organization has defined its values and institutional philosophy but are only shared by 50% of employees. 50% of executives know the performance of their team and apply sanctions for low performance and perceive fear, insecurity and displeasure, in some collaborators although they are willing to change.

Key terms. Human capital, Knowledge management, Organizational learning processes.

JEL: M1, M12.

Introducción.

Los hoteles son establecimientos que ofrecen alojamiento y servicios. En función de sus vocaciones, es posible identificar las siguientes categorías: *Boutique, Cama y desayuno, Carretera, Centro de ciudad, Ciudad, Eventos y convenciones, Express, Hacienda, Lujo, Negocios, Playa/Vacaciones, Reserva, Servicios completos, Servicios limitados, Servicios selectos, Todo incluido*, (LSGH, 2016). Algunas de estas categorías, pertenecen a cadenas hoteleras, cuyos objetivos de crecimiento les llevan a implementar estrategias de negocios para realizar fusiones, adquisiciones o asociaciones con otras organizaciones y posicionarse como líderes a nivel nacional e internacional. A partir de estas estrategias, su infraestructura física y vocaciones de servicio se fortalecen porque pueden ofrecer *servicios completos (Restaurante, piso ejecutivo, espacios para juntas, salones para eventos, banquetes, centro de negocios, instalaciones y actividades deportivas o recreativas, bell boy, room service, niñera, spa)*, etc., (LSGH, 2016). No obstante, como *prestadores de servicios turísticos*, no están exentos de situaciones operativas que vulneran sus vocaciones ya sea por la cancelación de reservaciones, promociones, robos o cobros indebidos, (Nieto, 2016) que les impactan en redes sociales y en la cadena de valor, (Busquets, (2016) y donde además, dependen de la eficiencia del capital humano para su solución. En este escenario, se refleja la gestión directiva porque su experiencia y conocimiento de la filosofía, objetivos, metas, políticas internas y externas, niveles de responsabilidad, procesos de motivación y comunicación interna y externa, toma de decisiones y evaluación de resultados, Velázquez, (2008), garantizan el desempeño del capital humano en sus áreas de trabajo. En este contexto, definimos como objetivo de investigación identificar las experiencias de aprendizaje en la gestión del capital humano en un Hotel de 5 Estrellas, ubicado en la Ciudad de Tijuana, B.C., Méx., y consideramos que los resultados respaldarán las decisiones corporativas para la medición del desempeño en unidades de análisis pertenecientes a la cadena hotelera, ubicadas en otros Estados de la República Mexicana o países.

Marco teórico

Gestión del capital humano.

Diversas contribuciones teóricas coinciden en que la gestión del Capital Humano, es un conjunto de habilidades y destrezas que los individuos adquieren a lo largo de su vida, Giménez, (2005) que se reflejan en su *bienestar personal, social y económico*, Keeley, (2007); López y Grandío, (2005); Ramírez (2007); Jisung, Soo-Young, Sangmin y Se-Ri, (2015). Al definir la gestión como un *conjunto de prácticas*, (Lewis y Heckman, 2006 cit. en Ferri, 2016), para integrar al capital humano en sus posiciones laborales, Ferri, (2016), se convierte en un elemento clave para orientar los objetivos, posicionamiento, evaluación y desarrollo de competencias que agregan valor y respaldan su filosofía, Ding, *et. al.*, (2015).

La evolución del término ha favorecido la competitividad de las organizaciones porque el desarrollo de habilidades beneficia la integración de equipos altamente

calificados para cumplir objetivos de corto, mediano y largo plazo, Munteanu, (2013); Jisung, *et. al.*, (2015); Dădârlat y Dumitrașcu, (2015); Ding, Kam, Zhang y Jie, (2015). Así, las organizaciones que desarrollan prácticas de gestión del capital humano, reportan mayores posibilidades de innovar sus productos y servicios, Bourke y Crowley, (2015), lograr éxito en sus iniciativas y distinguirse de sus competidores, Jisung, *et. al.*, (2015). Por tanto, prácticas sobre capacitación y desarrollo, apoyarán la delegación de autoridad y responsabilidad y promoverán la participación de sus integrantes. A su vez, las prácticas sobre *empoderamiento*, promoverán la flexibilidad en el puesto y las prácticas sobre *recompensas*, fortalecerán su desempeño, Bourke y Crowley, (2015), sus capacidades individuales y departamentales y propiciarán cambios satisfactorios en el Puesto, Ding, *et. al.*, (2015).

Método. El diseño de investigación fue no experimental Transeccional o transversal operado con un *Estudio de caso*, (Stake, 2007); (Simons, 2011), en un hotel de 5 Estrellas ubicado en la Ciudad de Tijuana, B. C. Méx., clasificado como *Hotel de Ciudad* (localizado en zonas comerciales, cercano a vías de comunicación terrestres y aéreas), SCH, (2016); (LSGH, 2016). El estudio analizó las experiencias de aprendizaje en la gestión del capital humano, basados en las funciones de 4 sujetos con jerarquías de Dirección. La operacionalización se realizó con la variable *Gestión Directiva*, definida como el *desarrollo de actividades para coordinar el desempeño del capital humano para el logro de objetivos organizacionales*, Lozano, Apodaca y Olivares, (2016) y evaluada con un cuestionario de 85 preguntas y 3 dimensiones: *Filosofía Institucional, estructura organizacional y desempeño del capital humano*. Para proteger la razón social de la Unidad de Análisis, se codificó con la clave: HCEMT-2016.

Resultados. A continuación se presenta un análisis preliminar de los datos recopilados en la unidad de análisis por medio de las distribuciones de frecuencias obtenidas.

Demografía organizacional. La unidad de análisis es un Hotel de 5 Estrellas (Hotel de Ciudad) con un promedio de 200 empleados que brinda servicios de alberca, estacionamiento, internet, lavandería, guardería, gimnasio, restaurante y gastronomía especializada, SCH, (2016); (LSGH, 2016), con antigüedad superior a los 40 años en el mercado. Los puestos de trabajo analizados fueron *Dirección, Gerencia de recepción y Supervisión*, los cuales reportan niveles de *estudios básicos, de Licenciatura y Posgrado*, estado civil *casados* y género masculino, destacando una antigüedad laboral promedio de 2 a 6 años en el puesto y edades entre los 36 y 50 años, ver tabla 1.

Tabla 1. Demografía organizacional.

Puesto de trabajo	Sujetos por puesto	Edad	Estado civil	Nivel de estudios
Director General	25%	50	Casado	Posgrado
Gerente de Recepción	25%	36	Casado	Licenciatura
Gerente Nocturno	25%	39	Soltero	Estudios de Licenciatura

Supervisor de Recepción	25%	42	Casado	Estudios de Licenciatura
-------------------------	-----	----	--------	--------------------------

Fuente. Elaboración propia.

Distribución de frecuencias.

- **Filosofía institucional.** La unidad de análisis tiene documentada la misión y la visión por escrito, aunque sólo 75%, la conoce.
- **Estructura organizacional.** El organigrama se actualiza cuando surgen cambios en los puestos y tramos de control.
- **Desempeño del capital humano.** Para la gestión del capital humano se basan en el *Reglamento Interior* y para la operación, en los *Manuales de procedimientos*. El 100% considera que la productividad se debe al trabajo en equipo porque reciben retroalimentación de clientes y huéspedes y se reúnen con los Directivos para evaluar resultados y realizar estudios sobre el entorno de negocios. El 50% apoya su gestión con asesores externos pero sólo 25% conoce a profundidad las funciones de los departamentos y líneas de actuación a los subordinados. Consideran que colaboradores son eficientes porque son especialistas en sus funciones e incrementan la productividad. Si bien, supervisan las funciones del capital humano, sus programas internos les permiten solucionar los problemas oportunamente y optimizar los resultados. En cuanto al Clima laboral, el 75% considera que el ambiente es cordial y respetuoso porque promueven reuniones de convivencia y realizan estudios cuando identifican desmotivación, temor, inseguridad o disgusto. Los salarios, son pagados puntualmente y perciben que satisfacen sus necesidades.

Conclusiones.

En una conclusión preliminar sobre la gestión del capital humano en la unidad de análisis, consideramos que las experiencias de aprendizaje se ubican en la forma de conversión de *Combinación* (conocimiento explícito a explícito), Nonaka, (1994); Nonaka, (2012). Si bien, los directivos se reúnen con sus colaboradores para retroalimentación, recompensa o aplicación de sanciones, la realidad es que su proceso de comunicación se limita a la recepción de información, por lo que sus percepciones del comportamiento en las dimensiones: *Filosofía Institucional, Estructura Organizacional y Gestión del Capital Humano*, difieren entre los niveles directivos. Estas experiencias de aprendizaje nos permiten reflexionar en la necesaria transición hacia formas de conversión del conocimiento de *internalización* para capitalizar sus trayectorias laborales y llevarlos a un aprendizaje interno-compartido. Finalmente, en esta fase, no podemos emitir recomendación alguna ya que nos encontramos en la fase de análisis de datos.

Referencias

Bourke, J. y Crowley, F. (2015). The role of HRM and ict complementarities In firm innovation: evidence From transition economies. International Journal of Innovation Management. Oct2015, Vol. 19 Issue 5, p-1. 25p. 4 Charts.

- Busquets, J. (2016). Problemas globales que la hotelería afrontará en 2016. Disponible en http://www.hosteltur.com/114331_problemas-globales-hoteleria-afrontara-2016.html
- Dădârlat, A. y Dumitrașcu, D. (2015). The role and importance of human Capital in contemporary Organizations. *Review of Management & Economic Engineering*. Vol. 14 Issue 1, p78-86. 9p. ISSN: 1583-624X
- Ding, M. J., Kam, B. H., Zhang, J. Y. y Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies – evidence from China logistics service market. *International Journal of Production Research*. May2015, Vol. 53 Issue 10, p2885-2903. 19p. 1 Black and White Photograph, 1 Diagram, 3 Charts. ISSN: 0020-7543
- Ferri, R. L. (2016). La gestión del talento en un entorno de crisis. Editorial. Área de innovación y desarrollo SL. 1ª Edición. Volumen 13 de Economía, Organización y Ciencias Sociales. ISBN: 978-84-944994-9-4. Pág.10
- Gestión de hoteles. (2008). *Hostelería y turismo*. Editorial Vértice, S. C. L. Málaga, España. ISBN: 849-2533-73-0, 978-8492-5337-32
- Giménez, G. (2005). *La dotación de capital humano de América Latian y el Caribe*. Revista de la CEPAL. (2005). Naciones Unidas. No. 86. ISSN Electrónico: 1782-0908. ISSN Impreso: 0252-0257 ISBN: 92-1-322731-0. Pag. 105.
- Jisung, P., Soo-Young, S., Sangmin, L. y Se-Ri, N. (2015). Human resource management practices and organizational creativity: the role of chief executive officer's learning goal orientation. *Social Behavior & Personality: an international journal* 2015, Vol. 43 Issue 6, p899 10p. ISSN: 03012212
- Keeley, B. (2007). *Capital Humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. Percepciones de la OCDE. Biblioteca Integral. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México. ISBN: 978-970-20-1088-3. Pág. 32
- LSCH. (2016). Lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera. Diario Oficial de la Federación (DOF). Disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135623/LINEAMIENTOS-SCH-_DOF.pdf
- López, C. M. A. y Grandío, D. A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. Editorial Gestbiblo, S. L. España. 1ª Edición. ISBN: 849-7451-19-8, 978-8497-4511-92
- Lozano, R. M. C., Apodaca, D. A. L.E. y Olivares, D. A. V. (2016). *Aprendizaje organizacional en la gestión del capital humano*. Una perspectiva gerencial para su competitividad. Congreso: “La productividad, competitividad y capital humano en las organizaciones”. ISBN: <http://www.procomcap.com/homep/home.php> Pág. 777-790
- Manwa, H. (2014). Gender Gap in Management Positions: A Survey of Male and Female Managers in Zimbabwean Hotels. *Gender & Behaviour*. 2014 Special, Vol. 12 Issue Special, p5936-5945. 10p. ISSN: 1596-9231
- Munteanu, A. (2013). New approaches of the concepts of human resources, human Resource management and strategic human resource Management. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 22 Issue 1, p1520-1525. 6p. ISSN: 1582-5450

- Nieto, V. (2016). Ocho posibles problemas en un hotel y sus soluciones. Disponible en <https://www.intermundial.es/blog/ocho-posibles-problemas-en-un-hotel-y-sus-soluciones/>
- Nonaka, I. (2012). Creating New Knowledge the Japanese Way. IESE Insight. 2012 3rd Quarter, Issue 14, p58-65. 8p. 1 Illustration, 2 Diagrams. ISSN: 2013-3901
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. ISSN: 1047-7039 Vol. 5 Issue 1, p14-37. 24p.
- Ramírez, O. D. E. (2007). *Capital humano como factor de crecimiento económico: Caso departamento de caldas (Colombia). 1983 2003*. 1ª Edición. Colombia. ISBN-13: 978-84-690-6201-2. Pág. 4
- Rađenović, M., Marković, A. T. Drljević, O., y Čoso, R. (2016). The challenges of human resources management in the hotel industry in Montenegro. TEME: Casopis za Društvene Nauke. anp-jyh 2016, Vol. 40 Issue 2, p839-852. 14p. ISSN: 0353-7919
- SCH. (2016). Acuerdo por el que se emiten los lineamientos del sistema de clasificación hotelera. Secretaría de Turismo. DOF. 13/09/2016. Disponible en <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sistema-de-clasificacion-hoteleras>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata, S. L. 1ª Edición. Madrid. ISBN: 978-84-7112-645-0
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudios de casos*. Ediciones Morata, S. L. 4ª Edición. Madrid. ISBN: 978-847112-422-7
- Velázquez, M. G. (2008). *Administración de los sistemas de producción*. México. 6ª Edición. Editorial Limusa. ISBN: 968-1864-91-3, 978-9681-8649-10