

# DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN: EN EL SECTOR SERVICIOS TURÍSTICOS

YENISEY CASTRO GARCÍA  
VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA

## Citar este artículo así:

Castro, Y. y Hernández, V. (2024). Dirección del capital humano y la estrategia de la organización: en el sector servicios turísticos. Revista Criterio Libre, 22(40).  
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2024v22n40.11789>

# DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN: EN EL SECTOR SERVICIOS TURÍSTICOS

MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL AND THE STRATEGY OF THE ORGANIZATION: IN THE TOURISM SERVICES SECTOR

Yenisey Castro García\*  
Virginia Hernández Silva\*\*

*Fecha de recepción: 15 de enero de 2024*  
*Fecha de aprobación: 15 de febrero de 2024*

DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2024v22n40.11789>

## RESUMEN

Una administración eficiente del capital humano aunado a la estrategia de la organización genera que las empresas puedan conseguir una situación fundamental para mantener y mejorar su posición competitiva. En la actualidad las organizaciones operan en un ambiente de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en las que para México se enfatizan, la inflación, la recesión y el desempleo. El presente trabajo presenta un acercamiento teórico que analiza la gestión del recurso humano (RH) en las organizaciones alineado a la estrategia de la dirección de la organización, en este caso del sector hotelero de la ciudad de Morelia. La herramienta consistió en un cuestionario que abarcó las políticas más importantes de una organización, como la de selección de personal, política de estabilidad en el empleo, política de capacitación, política de participación y la política retributiva. Dentro del más sobresaliente se observa que las organizaciones no consideran importantes a sus trabajadores debido a que en casos de crisis pueden prescindir de sus servicios fácilmente.

**Palabras clave:** Recurso humano; dirección de recursos humanos; estrategia organizacional; sector hotelero.

**Clasificación JEL:** O15, L1.

---

\* Profesor investigador tiempo completo asociado en la Facultad de Contaduría y Ciencias administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3542-4888> Correo electrónico: ycastro@umich.mx

\*\* Profesor investigador tiempo completo titular en la Facultad de Contaduría y Ciencias administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0533-7617> Correo electrónico: vhsilva\_17@hotmail.com

## ABSTRACT

The efficient management of human capital generates that companies can achieve a fundamental attribute to maintain and improve their competitive position. Today organizations operate in an environment of uncertainty, constraints, problems, threats and difficulties of all kinds, which for Mexico are emphasized, inflation, recession and unemployment. This paper presents a theoretical approach that analyzes the management of human resources (HR) in organizations aligned to the strategy of the management of the organization, in this case the hotel sector of the city of Morelia. The tool consisted of a questionnaire covering the most important policies of an organization being the selection of personnel, policy stability in Employment, Training Policy, Policy participation and remuneration policy. Within the most outstanding shows that organizations do not consider important to their workers because in cases of crisis they can easily dispense with his services.

**Keywords:** Human resources; human resources management; organizational strategy.

**JEL Classification:** O15, L1.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el intento de adaptación a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, la empresa se ha visto en la necesidad de hacer evolucionar a marchas forzadas tanto su propia actividad organizativa como la de la función del recurso humano (Albizu & Landeta, 2011).

Las estrategias que utilizan las organizaciones sirven para supervisar la forma en que el personal realiza tareas, evalúa la productividad a corto plazo y establece sólidos programas de formación. Las organizaciones también establecen un modelo de recursos humanos para garantizar que la circulación de trabajo interno no tenga resultados imprevistos, alto desgaste, bajo rendimiento, entre otros.

Existen numerosas investigaciones empíricas que demuestran que las prácticas de recursos

humanos tienen influencia en los resultados de las organizaciones. Estos estudios son variados en cuanto al tipo de empresa, sector, país y tipo de variables. Por ejemplo, Huselid en Maella (2010), en un estudio realizado en varias compañías industriales, demostró que las políticas de recursos humanos habían tenido un impacto positivo en la rotación, la productividad y los resultados financieros de la empresa.

Parte de los objetivos planteados dentro de esta investigación, consiste en conocer el tipo de estrategia que existe en la dirección de los recursos humanos y cuan alineados están en relación con la estrategia general de seis organizaciones hoteleras ubicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán, México. Este análisis se enfoca en las teorías de la literatura, universalista y contingente. La presente investigación no experimental, mayormente descriptiva, utiliza la metodología de (Peña, 2009).



Esta investigación cuenta con varias fases, sin embargo, el presente documento muestra los avances de la sección relativa a la gestión de la dirección de las organizaciones en cuanto a las políticas del recurso humano, mostrando un panorama y acercamiento sobre los resultados de la herramienta usada.

El presente trabajo está dividido de la siguiente manera: en la primera sección se encuentra la introducción, después se abordan los aspectos teóricos sobre las estrategias de la dirección del capital humano, a continuación, la propuesta metodológica, seguido de algunos resultados hasta este momento de la investigación, después las conclusiones y por último la bibliografía.

## 2. APORTES TEÓRICOS METODOLÓGICOS

### 2.1 Marco Conceptual

La dirección estratégica de los recursos humanos es una disciplina que nace a comienzo de la década de los ochenta como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta, en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno (Albizu & Landeta, 2011).

Una estrategia de recursos humanos se basa en las herramientas y metodologías que la organización utiliza para contratar, capacitar, retener y promover a su personal.

La formulación de estrategias para los recursos humanos puede definirse como un proceso estratégico, que consta de diferentes fases desarrolladas por los equipos de la alta dirección (García, Martín & Sánchez, 2015). Este proceso, según Wright et al. (2004), comienza con etapas estratégicas genéricas (escaneo ambiental e interpretación de la cuestión

estratégica) y termina con actividades específicas de la dirección de recursos humanos (actividades humanas críticas, identificación de los recursos, definición de la estrategia de mercado y comunicación de recursos humanos).

Baron y Kreps (1999), afirman que el objetivo de la dirección de recursos humanos es “conseguir una fuerza de trabajo flexible que trabaje con la cabeza al igual que con las manos”.

De acuerdo con Peña (2009), la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que constituye en uno de los elementos característicos de este enfoque. También menciona que la relación práctica de los recursos humanos se sustenta en los siguientes aspectos:

- a. La inversión de recurso humanos mejora la productividad de los trabajadores.*
- b. La aplicación de “buenas” prácticas de RH mejora la motivación de los trabajadores.*
- c. El incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores permite a la empresa apropiarse de su conocimiento, así como reducir el número de mandos medios.*
- d. Aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa y con la realización correcta de sus tareas.*
- e. Se reducen los niveles de absentismo y la tasa de abandono.*

En la literatura de la dirección de recursos humanos podemos encontrar diferentes enfoques que abordan las repercusiones de las prácticas de recursos humanos adoptadas por las organizaciones en los resultados.

Aunque no existe un consenso generalizado, de acuerdo con McMahan (1999), esta clasificación de enfoques se basa en tres grupos: enfoque universalista, enfoque contingente y enfoque configuracional. La primera propone que algunas prácticas de RH son siempre mejores que otras. De tal forma que las consecuciones de los objetivos organizacionales requieren la aplicación de mejores prácticas en todos los aspectos de la relación laboral. El segundo enfoque tiene como planteamientos centrales que la eficiencia de la organización está estrechamente relacionada con el ajuste entre la dirección de RH y una serie de aspectos organizacionales como lo son la estrategia, ciclo de vida, estructura o tecnología, este enfoque prácticamente implica que las empresas que consigan alinear a su estratégica con la de la dirección de RH obtendrá mejores resultados (Guest, 1999). El último enfoque menciona que deberá haber un ajuste interno y externo de las distintas prácticas de RH y su adecuación a las políticas de la organización.

La corriente universalista, cuenta con un enfoque con un alto contenido prescriptivo, pues propone una serie de prácticas concretas; se comenzó a estudiar la influencia de determinadas prácticas de RH sobre el resultado empresarial a raíz de las técnicas japonesas como rotación de puestos, énfasis en la formación y trabajos en equipo (Cappelli & Sing, 1992).

Parte de las aportaciones teóricas del enfoque universalista, es que tienen su sustento científico en teorías clasificadas como normativas por Guest (1997), estas asumen que existe un grupo de conocimiento lo suficientemente amplio, a partir del cual existe una serie de “mejores prácticas” a prescribir. La idea central radica en que si un conjunto de prácticas integradas de gestión

de recursos humanos es aplicado, y éste es capaz de conseguir elevados niveles de compromiso, cálida y flexibilidad, se traducirá en mejores resultados en el ámbito empresarial, independientemente del contexto en el que se aplique (Peña, 2009).

En algunos de los trabajos que han utilizado esta corriente dentro de sus investigaciones se observa que, Khatri (2000) estudió la relación de prácticas de RH en 194 organizaciones en Singapur esto a través de una serie de factores tales como la retribución, participación, planificación de RH, la selección y la formación y a través de un análisis ANOVA, estudió una serie de medidas de resultados (rentabilidad) y concluyó que, la aplicación de estas prácticas serían independientes de la estrategia adoptada.

Otra investigación llevada a cabo por Brown, Sturman, & Simmering (2003), estudiaron algunos aspectos de política retributiva en los resultados empresariales, en una muestra de 333 organizaciones dedicadas a la salud. Buscaban demostrar que la variable “mayor nivel salarial” se asociaba favorablemente con los resultados de la organización.

## **2.2 Propuesta metodológica de análisis y resultados preliminares**

Una vez mencionados los objetivos deseados para esta investigación, su diseño es no experimental, cualitativa, mayormente descriptivo, y pretende contribuir con la generación de conocimiento del recurso humano y la dirección del mismo en acción en el sector hotelero.

Según Palomo (2005), concluye que hay que delimitar su problemática atendiendo al sector y tamaño, y no erróneamente generalizar que las problemáticas aplican a todas las Pymes o sectores.

La metodología de análisis se basó en dos fases: en la primera fase se revisó y evaluaron los elementos teóricos sobre la problemática del recurso humano y el estilo de dirección de las organizaciones en México, así como, el marco teórico sobre los componentes conceptuales para la definición de variables e indicadores para la interpretación necesaria para el desarrollo de la herramienta de la fase dos.

La segunda fase se dividió en los siguientes pasos: a) Aplicación de la herramienta propuesta por (Peña, 2009); donde a través de un cuestionario con escala likert fue aplicado a los gerentes de recursos humanos, b) Selección y definición de la población sujeto de estudio, donde, la muestra fue no probabilística (sujetos voluntarios) con un grupo de hoteles que contaban con características económicas y físicas en común.

Todos los hoteles selectos están debidamente registrados ante el DENUES (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI de México.

Los hoteles entrevistados fueron Hotel MLM, Hotel Avenida, Hotel City Express y Hotel Suites Casa Morelia, con características físicas y de ubicación, ya que todos están localizados en el centro de la ciudad de Morelia Michoacán.

De la herramienta seleccionada se analizaron las siguientes políticas: selección de personal, estabilidad en el empleo, política de capacitación, política de participación y la Política Retributiva.

## 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Sobre el sector:

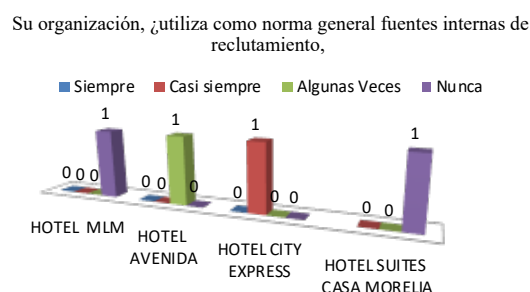
Este grupo de hoteles por sus características físicas pertenece al sector pyme, y se observa que a pesar de que los directivos de RHs entrevistados contemplan que están alineados a la estrategia global de la organización, no lo es tanto, debido a que al momento de aplicar sus “mejores prácticas de RH” (políticas de RH) no se reflejan como tal.

Dentro de las políticas analizadas: selección de personal, estabilidad en el empleo, política de capacitación, política de participación y la política retributiva, se muestran los resultados más representativos de cada política respectivamente.

### 3.1 Selección de Personal

En general dentro de las organizaciones analizadas se observa que tanto la promoción como la selección de personal, no busca los elementos que ya están dentro de la misma organización, como se observa en la Figura 1.

**Figura 1.** Reclutamiento a través de fuentes internas de reclutamiento

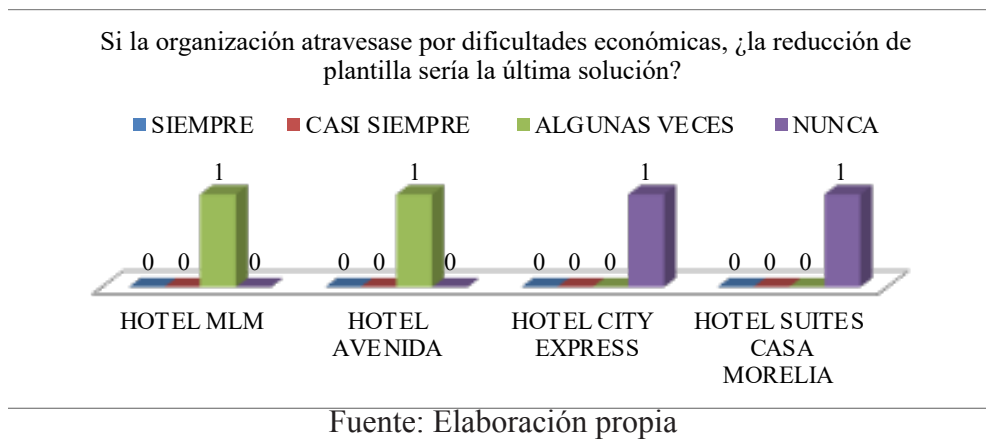


Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Política Estabilidad en el empleo

Las cuatro organizaciones tienen a sus empleados con contratos de ley y en su mayoría contratos definitivos; sin embargo, como varias organizaciones latinoamericanas, la reducción de plantilla en caso de dificultades económicas se ve presente en todas, tal como se aprecia en la Figura 2.

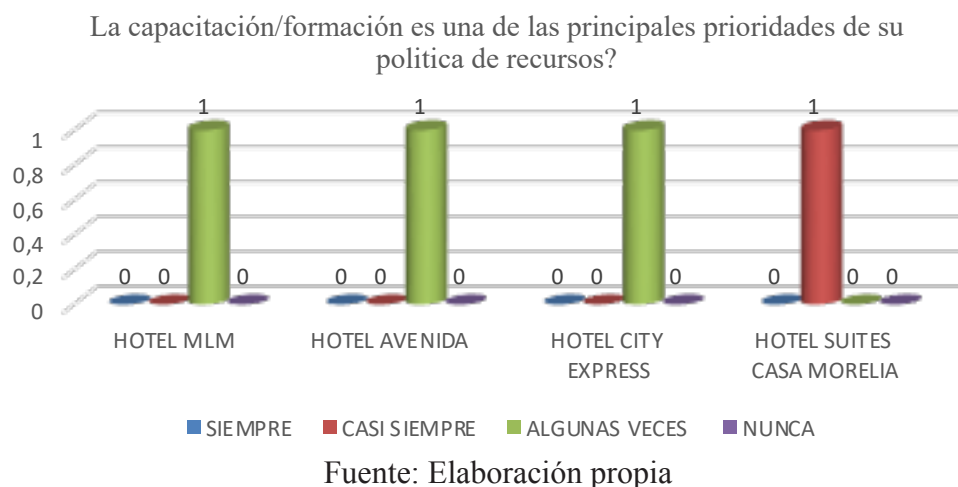
**Figura 2.** Reducción de plantilla en caso de dificultades económicas de la organización



### 3.3 Política de Capacitación

Las cuatro organizaciones coinciden que la capacitación es una inversión y no un costo, así como, que los planes de formación y capacitación van dirigidos a un gran número de empleados. Sin embargo, todas las organizaciones no destinan grandes cantidades para llevarla a cabo y principalmente no forma parte de una prioridad dentro del área de RH como se aprecia en la Figura 3.

**Figura 3.** La capacitación como prioridad en la política de RH



### 3.4 Política de participación y Retributiva

Respecto a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para la organización, así como sugerir mejoras dentro de la misma y solo algunas veces son escuchados.

Por tanto, la política retributiva se encuentra dentro de los salarios del mercado y la mayor parte de las veces con base en la antigüedad del empleado. Sin embargo, todas las organizaciones refirieron que no existe un programa de incentivos o estímulos para motivar al personal.

## 4. CONCLUSIONES

Partiendo de nuestro objetivo planteado para esta investigación se concluye que a pesar de que la mayoría de las organizaciones sienten que la estrategia del RH está alineada con la estrategia global de la organización, no es así. Aun este grupo de organizaciones del sector servicios, no cuenta con esta filosofía de trabajo.

El aporte teórico a la corriente universalista muestra el comportamiento de los factores (“mejores prácticas”) que utiliza los RH de este sector observando que en México aún el uso de mejores prácticas.

En la segunda parte de esta investigación, se podrá contrastar estos resultados con la productividad de la organización para contribuir a la teoría universalista.

La concientización a la mesa directiva de este sector de empresas sobre el uso de mejores prácticas para mejorar su operación será tema de investigaciones futuras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albizu, E., & Landeta, J. (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y práctica*. España: Piramide.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Nueva York: John Wiley.
- Brown, M., Sturman, M., & Simmering, M. (2003). Compensation Police and Organizational Performance: The Efficiency, Operational and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal*, 752-762.
- Cappelli, P., & Sing, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. *Research frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 165-192.
- García, C. N., Martín, A. F., & Sánchez, G. G. (2015). Determinants of top management's capability to identify core employees. *Business Research Quarterly*, 69-80.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Human Resource Management*, 263-276.
- Guest, D. (1999). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda”. *International Human Resource Management*, 263-276.
- Khatri, N. (2000). Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 336-365.
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de Recursos humanos eficaz? Madrid, España: IESE Business School- Universidad de Navarra.



- McMahan, G. V. (1999). Alternative Theoretical. Research in Personnel and Human Resource Management, 99-122.
- Palomo, T. (2013) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 8. ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Peña, I. (2009). Dirección Estratégica de Recursos humanos: Revisión Teórica y Aplicación Empírica. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Wright, P., S. S., & J. R. (2004). Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in. Hum. Resour. Plan, 36-47.



**Los contenidos de la revista Criterio Libre son publicados bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).**