

A man in a dark suit and light-colored shirt is seated at a desk in an office. He is looking towards the camera with a slight smile. His hands are resting on the desk; his right hand holds a pen, and his left hand is near a calculator. The background shows office shelves and a lamp. The entire image is covered with a semi-transparent blue filter.

Análisis de indicadores de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

Análisis de indicadores de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

María Isabel Arteaga Ortiz

iarteaga@uazuay.edu.ec

Ana Carolina Armijos Orellana

aarmijos@uazuay.edu.ec

María José González Calle

mgonzalez@uazuay.edu.ec

Juan Manuel Maldonado Matute

jmaldonado@uazuay.edu.ec

Pedro Guerrero Maxi

pedromaxi@uazuay.edu.ec

Resumen

En las últimas tres décadas, la sostenibilidad ha cobrado una creciente relevancia en la gestión y práctica corporativa. Una empresa sostenible se define como aquella que es capaz de garantizar su continuidad y posicionamiento a largo plazo. No obstante, la función del departamento de recursos humanos en los programas de sostenibilidad ha sido limitada, a pesar de que debería ocupar un rol estratégico dentro de estos procesos. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el grado de incorporación de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad en el sector correspondiente a las actividades de alojamiento (códigos I55 e I56 según la CIIU 4.0) en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Se empleó una metodología cuantitativa, de tipo aplicada y con un alcance descriptivo y transversal. La muestra fue no probabilística, conformada por 18 hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad. El estudio reveló avances parciales y debilidades en la gestión del talento humano. Persiste inequidad de género, rotación alta, procesos incompletos de selección de personal, evaluación del desempeño y baja competitividad salarial. Aunque hay procesos de capacitación y comunicación interna, la implementación de seguridad laboral y negociación colectiva sigue siendo limitada.

Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas por su participación en el estudio, particularmente a Sebastián Alvear, Daniela Asmal, Paúl Freire, Yulissa Zhagñay, Oscar Bravo, Anderson Carrión, Carlos Peñafiel, Raquel Ullauri, Luis Niveló, Samantha Cobos, Alexander Remachi, Nathaly Valdez y Daniel Vélez.

Palabras clave

Capacitación y desarrollo, culturas sostenibles, evaluación del desempeño, indicadores de gestión, procesos de talento humano, reclutamiento y selección, sostenibilidad empresarial

Introducción

En los últimos treinta años, la sostenibilidad ha adquirido una importancia creciente en la gestión y funcionamiento de las organizaciones. Ser una empresa sostenible implica asegurar su continuidad y competitividad a largo plazo. Sin embargo, la intervención del área de recursos humanos en las estrategias de sostenibilidad ha sido escasa, a pesar de que debería desempeñar un papel fundamental. Ante esta realidad, se vuelve relevante identificar cuáles son los procesos de gestión de recursos humanos más utilizados en los hoteles de Cuenca y evaluar su nivel de avance en materia de sostenibilidad social, con el fin de determinar si pueden considerarse sostenibles, si están en proceso de serlo o si aún no han iniciado este camino.

Lograr la sostenibilidad requiere que las organizaciones modifiquen sus procesos de gestión, introduciendo cambios en dimensiones institucionales, socioculturales, organizativas y tecnológicas. Esto se debe a que enfrentar los desafíos actuales implica utilizar redes de trabajo especializadas y aplicar procesos adecuados de toma de decisiones (Loorbach, 2010).

El concepto de gestión sostenible del talento humano ha sido empleado durante más de una década y su significado puede variar dependiendo del enfoque dado a los resultados organizacionales, tanto internos como externos. Esta noción también abarca los impactos sociales y humanos que favorecen la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo (Kramar, 2013). Desde esta perspectiva, la gestión sostenible de recursos humanos se plantea como un enfoque innovador en la administración del capital humano, sin dejar de considerar indicadores tradicionales como el retorno de inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad, junto con las funciones operativas habituales. Algunas prácticas asociadas a este modelo ya se aplican en diversas organizaciones, incluyendo encuestas de clima laboral, medición del bienestar y del equilibrio entre vida personal y laboral, así como la planificación estratégica de la fuerza laboral en función de la oferta y demanda de competencias. Sin embargo, la verdadera implicación de este enfoque radica en que estas acciones deben implementarse de manera sistemática y formar parte de una estrategia organizacional integral (Kramar, 2013).

Existen múltiples metodologías para medir indicadores de sostenibilidad, pero una de las más importantes y con mucho prestigio a nivel mundial es el *Global Reporting Initiative* (GRI), que ha publicado cuatro versiones; cerca del 93% de las 250 empresas más grandes del mundo reportan en este formato (Acción RSE, 2007). La sostenibilidad empresarial, además de ofrecer múltiples beneficios frente a sus posibles desventajas, adquiere un valor adicional cuando es reconocida y validada por la sociedad. En este sentido, resulta esencial promover y consolidar nuevas culturas organizacionales orientadas a la sostenibilidad, con el fin de que se constituyan en referentes y fuentes de inspiración tanto a nivel global como en América Latina y, particularmente, en el contexto ecuatoriano.

A continuación, se analizan los procesos de talento humano que, desde la teoría, se consideran temas fundamentales para potenciar el rendimiento organizacional, promover la innovación y garantizar la sostenibilidad empresarial en un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo.

El primer proceso es el análisis de puestos, considerado una herramienta clave para gestionar de manera eficiente los recursos humanos (Cho, 2016). Contar con definiciones y descripciones claras de los puestos de trabajo es esencial para evaluar la calidad de los servicios prestados y mantener niveles de empleo sostenibles y fáciles de medir (Norton y Moser, 2013). Este proceso cumple varias funciones: en algunos casos, permite clasificar los puestos y asignar las compensaciones básicas correspondientes (Mitra et al., 2011); en otros, se revisa y reutiliza como anuncio de empleo en los procesos de selección (Pató, 2017). La forma más efectiva de elaborar una descripción de puesto es detallando cada tarea específica y señalando las habilidades y competencias necesarias para desempeñar el rol, según los estándares de la organización (Sostero y Fernández-Macías, 2021). Sin embargo, todavía se conoce poco sobre los procesos internos y los desafíos que enfrentan las empresas al definir y plasmar sus necesidades laborales en las descripciones de puestos. La identificación del contenido de un puesto tiene una larga historia en el análisis de puestos, es un proceso sistemático para examinar las actividades que se realizan en un cargo, con el objetivo de facilitar la capacitación, el diseño organizacional y la definición de escalas salariales (Schmitt, 2012). El análisis de puestos resulta útil para prevenir la falta de habilidades adecuadas, mejorar la eficiencia de la empresa y documentar los puestos para fines investigativos (Goldstein et al., 2017). A medida que los mercados laborales en occidente cambian, pasando de una economía basada en la manufactura a una centrada en el conocimiento, han surgido nuevos enfoques para analizar los puestos. Este cambio ha sido impulsado por los avances tecnológicos, que han dejado obsoletos algunos empleos y han creado otros completamente nuevos, con perfiles laborales más dinámicos. Estos perfiles modernos suelen estar organizados en equipos y requieren roles más diversos y responsabilidades flexibles, lo que hace que los enfoques tradicionales del análisis de puestos queden desactualizados (Stewart & Carson, 1997). Hoy en día, las empresas necesitan trabajadores capacitados, adaptables y polivalentes (Singh, 2008) para que puedan responder a las exigencias del mercado actual.

Frente a este contexto, la importancia del primer proceso es innegable, ya que marca la base fundamental para la selección de personal, facilitando la elección del candidato más adecuado para cada posición cuando la empresa lo necesite.

Según López (2010), la selección de personal es una función esencial del área de recursos humanos en la que participan diversos niveles jerárquicos. Su principal objetivo es identificar al candidato más adecuado para un puesto específico, considerando su potencial y capacidad de adaptación. Este proceso no solo debe beneficiar a la organización, sino también al nuevo colaborador, permitiéndole desarrollar sus habilidades y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Implica múltiples etapas, desde la identificación de la necesidad de cubrir una vacante, ya sea por incremento o retiro de personal, hasta la definición de las pruebas a aplicar. La elección de las etapas dependerá de las competencias del selector; sin embargo, cuantas más etapas se incluyan, mayor será la certeza sobre la idoneidad de los postulantes.

Después del proceso de selección, sigue la evaluación del desempeño. Según Montoya (2009), esta etapa consiste en analizar la calidad del trabajo realizado a través de los resultados obtenidos, por lo que es fundamental que gerentes, directores, coordinadores y supervisores sepan y

reconozcan la importancia de medir el rendimiento. Asimismo, D'Angelo et al. (2020) señalan que el área de talento humano debe llevar a cabo este proceso, con el fin de obtener información útil sobre las necesidades de capacitación del personal, lo cual contribuye tanto a su permanencia en la organización como a su mejora continua.

Molina (2017) afirma que la formación del personal es un componente esencial de la cultura organizacional, pues permite que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva. Además, influye positivamente en el ambiente laboral, al generar en los colaboradores la percepción de ser valorados y apoyados en su crecimiento. Siliceo (2004) sostiene que la capacitación busca dotar a los trabajadores de competencias técnicas específicas para el correcto desempeño de sus funciones, al tiempo que refuerza y actualiza los conocimientos previamente adquiridos. De igual forma, Salinas (2014) acota que la capacitación no se limita a transmitir conocimientos nuevos, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades y destrezas, permitiendo a los empleados aplicar eficazmente lo aprendido y fortaleciendo la colaboración y el reconocimiento de las ideas dentro de los equipos de trabajo.

Desde la vinculación, pasando por la evaluación y capacitación, estos procesos permiten una adecuada integración de los colaboradores a la organización, especialmente cuando están acompañados de sistemas de salarios justos. Según Louffat (2015), la política salarial constituye una herramienta técnica que estructura de manera ordenada y justa las remuneraciones dentro de una organización, abarcando todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales, desde los cargos más altos hasta los más bajos. Esta estructura se sustenta en dos componentes fundamentales: por un lado, factores internos como la evaluación de puestos, el reconocimiento por competencias, la productividad y el cumplimiento de normativas legales; y por otro, factores externos, representados por el análisis del mercado laboral y las remuneraciones ofrecidas en un contexto específico, que sirven como punto de referencia para establecer los sueldos en las distintas categorías y cargos de la empresa.

Louffat (2015) señala que la política salarial tiene como propósito fundamental garantizar que los empleados reciban una compensación justa y sostenida, incentivándolos a desempeñar sus funciones de manera eficiente. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esta política es esencial para orientar el desarrollo profesional de los colaboradores. Además, influye directamente en los beneficios que la empresa puede obtener. Su relevancia radica en asegurar que las remuneraciones se ajusten al cargo, al desempeño y al nivel de compromiso del trabajador. Asimismo, contribuye a atraer y retener personal calificado, promueve la aceptación del sistema de compensación y favorece un equilibrio entre los objetivos económicos de la organización y sus relaciones laborales. Estas últimas comprenden los vínculos formales e informales que se establecen entre empleadores y empleados, y que abarcan procesos como la negociación de acuerdos contractuales y la colaboración en la mejora de las condiciones de trabajo. En conjunto, representan un componente esencial para el desarrollo sostenible y el equilibrio funcional de las organizaciones.

Metodología

La investigación tuvo como objetivo principal analizar la existencia de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad empresarial dentro del sector I55 e I56 correspondientes a 'Actividades de alojamiento' y 'Servicio de alimentos y bebidas', de acuerdo con la clasificación CIIU 4.0, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

La metodología adoptó un enfoque cuantitativo. De acuerdo con su propósito, se trató de una investigación aplicada, con un alcance descriptivo. En cuanto al diseño temporal, correspondió a un estudio de tipo transversal. Los datos se recopilaban a partir de una muestra no probabilística, conformada por 18 de los 22 hoteles de categoría 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cuenca.

El estudio se desarrolló en varias etapas. En primer lugar, se elaboró una base de datos de las organizaciones del sector en análisis, utilizando la información proporcionada por el Ministerio de Turismo. Posteriormente, se procedió a validar la información de contacto, actividad y permanencia en el mercado de cada una de las empresas mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas presenciales.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre indicadores de sostenibilidad con énfasis en la gestión de recursos humanos, lo que permitió profundizar sobre el tema de estudio. Para la adaptación de la encuesta, se tomó como referencia la información disponible en la página web del Global Reporting Initiative (GRI), incluyendo indicadores de la categoría social de prácticas laborales y trabajo digno, terminando esta etapa con la tabulación de los datos obtenidos. Finalmente, se analizaron los resultados de la herramienta aplicada por medio de un análisis estadístico descriptivo.

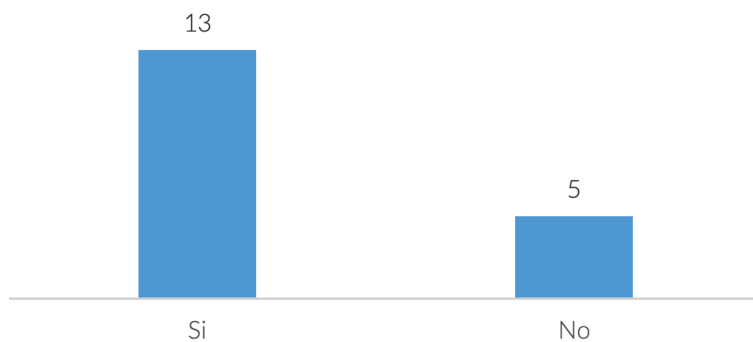
Resultados

Datos Generales

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de indagaciones generales sobre la administración del recurso humano en las empresas hoteleras. Esta información incluye datos sobre la estructura organizativa de recursos humanos, la relación entre cargos, edad y género, así como los niveles de rotación.

Figura 1

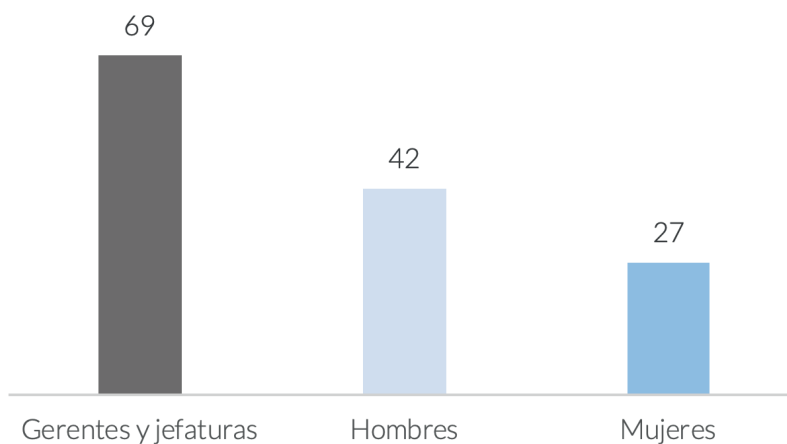
La Empresa Hotelera Cuenta con Departamento de Recursos Humanos



Como se observa en la Figura 1, de los 18 hoteles que conforman esta categoría, 13 cuentan con un departamento de Recursos Humanos, mientras que 5 no disponen de esta área, lo que implica que la gerencia asuma directamente este rol dentro de su administración.

Figura 2

Colaboradores en Cargos Gerenciales/Jefaturas y su Relación con el Género

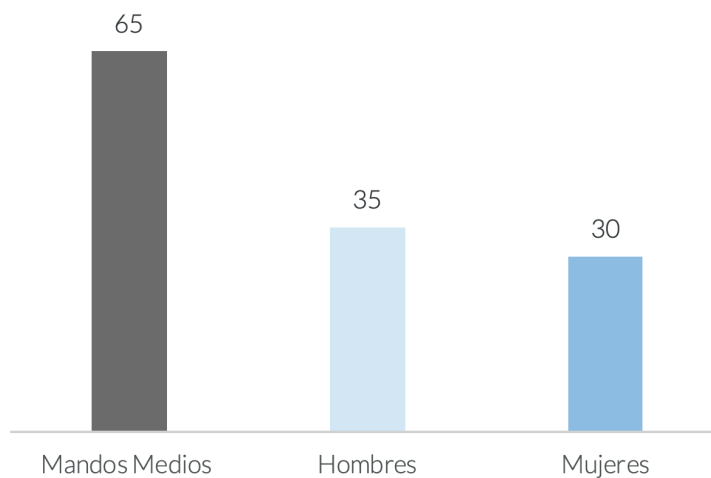


En el grupo de 69 gerentes/jefaturas analizados en los hoteles, se observa una representación mayoritaria de hombres, con 42 ocupando estos cargos, en comparación con 27 mujeres. Esto indica que, aunque existe presencia femenina en posiciones directivas, los hombres predominan en los roles gerenciales y de supervisión, representando aproximadamente el 61% del total, mientras

que las mujeres constituyen el 39%. Esta distribución refleja una brecha de género en los niveles altos de gestión dentro del sector hotelero evaluado.

Figura 3

Colaboradores en Mandos Medios y su Relación con el Género



En los mandos medios de los hoteles analizados, se identificaron 65 colaboradores, de los cuales 35 son hombres y 30 son mujeres. Esta distribución muestra una presencia relativamente equilibrada entre ambos géneros, con los hombres representando aproximadamente el 54% y las mujeres el 46% del total. Aunque los hombres siguen siendo mayoría, la diferencia es menor en comparación con los niveles de gerencia, lo que podría indicar una mayor equidad de género en posiciones intermedias dentro del sector hotelero. Esto sugiere que el acceso a cargos de responsabilidad media es más equitativo y podría representar una oportunidad para fomentar la paridad en los niveles superiores.

Figura 4

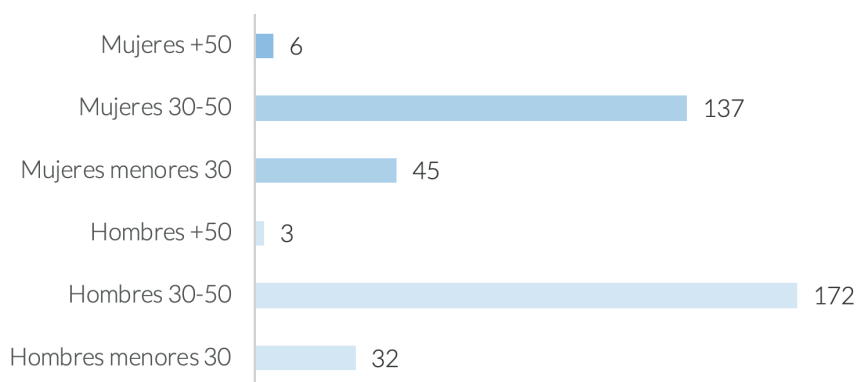
Colaboradores en Cargos Operativos y su Relación con el Género



En los cargos de asistencia y operativos dentro de los hoteles analizados se registraron un total de 261 colaboradores, con una distribución prácticamente equitativa entre géneros: 130 hombres y 131 mujeres. Esta paridad evidencia un balance de género en los niveles operativos, lo que sugiere que en estos puestos no existe una brecha significativa entre la participación masculina y femenina. Este resultado puede interpretarse como un indicador positivo de igualdad de oportunidades laborales en los niveles base del sector hotelero evaluado.

Figura 5

Distribución Etaria de la Población por Género

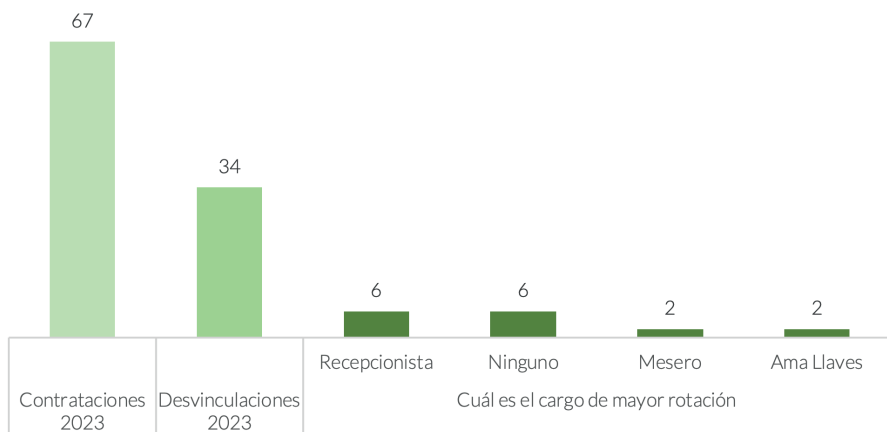


El grupo más numeroso en ambos géneros se encuentra entre los 30 y 50 años, lo que indica que la mayoría del personal operativo, y posiblemente administrativo, se encuentra en plena edad

productiva y con experiencia laboral acumulada. Se observa una mayor presencia femenina en el grupo menor de 30 años (45 mujeres vs. 32 hombres), lo que podría interpretarse como un incremento reciente de participación femenina joven en el sector hotelero. En cambio, los hombres predominan significativamente en el grupo de 30 a 50 años, con 172 frente a 137 mujeres, lo que sugiere una mayor trayectoria o retención masculina en estos cargos con el paso del tiempo. En el grupo de mayores de 50 años, la representación es muy baja para ambos sexos, aunque ligeramente mayor para las mujeres (6 frente a 3). Esto puede interpretarse como una tendencia de renovación generacional o baja permanencia de personal senior en este sector.

Figura 6

Contrataciones y Desvinculaciones en 2023: Identificación del Cargo con Mayor Rotación



Nota. Los resultados son del año 2023 pues el levantamiento de datos se realizó en el último trimestre del 2024.

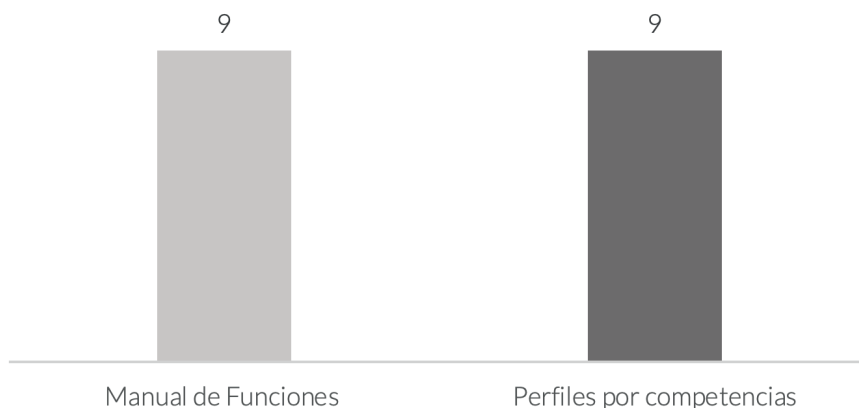
Durante el año 2023 se registraron 67 contrataciones y 34 desvinculaciones en los hoteles analizados. El cargo con mayor rotación fue el de recepcionista, con un total de 6 movimientos, seguido por los puestos de mesero y ama de llaves, con 2 rotaciones cada uno. Estos datos reflejan una mayor movilidad laboral en funciones de atención al cliente, posiblemente debido a la alta demanda operativa, condiciones contractuales o nivel de exigencia en dichos puestos.

Procesos de Recursos Humanos

Esta sección del documento tiene como propósito identificar cuántos de los procesos de gestión de recursos humanos son aplicados en el conjunto de organizaciones analizadas. La información presentada se fundamenta en una exploración basada en indicadores de sostenibilidad, con el fin de evaluar el grado de alineación entre las prácticas de talento humano y los principios de sostenibilidad organizacional.

Figura 7

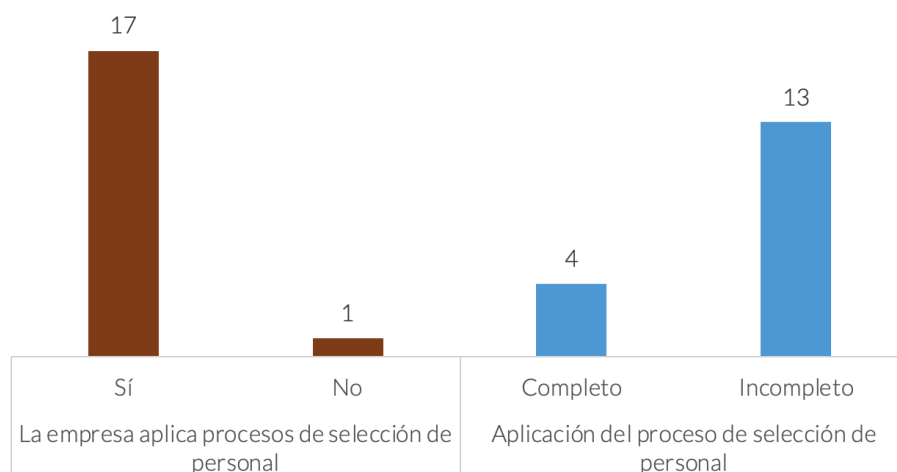
Evaluación de las Herramientas de Gestión de Puestos: Manual de Funciones o Perfiles por Competencias



En la evaluación de las herramientas utilizadas para la gestión de puestos en hoteles se identificó que 9 empresas cuentan con un Manual de Funciones, mientras que otras 9 emplean Perfiles por Competencias. Estos resultados evidencian una distribución equitativa en el enfoque de descripción de puestos, lo que sugiere que las organizaciones del sector adoptan distintas metodologías según sus necesidades operativas y estratégicas; aunque pasar de un modelo tradicional a la gestión por competencias siempre será lo recomendable.

Figura 8

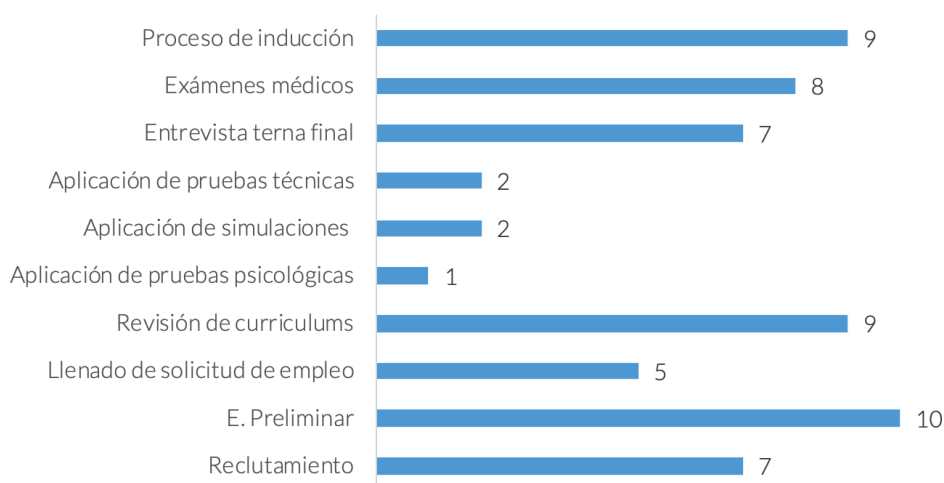
Cumplimiento del Proceso de Selección de Personal: Evaluación por Etapas



En relación con el cumplimiento del proceso de selección de personal, se identificó que 17 de las empresas hoteleras encuestadas sí aplican este proceso, mientras que 1 empresa no lo realiza. Sin embargo, de las que lo aplican, solo 4 realizan el proceso de forma completa y 13 lo llevan a cabo de manera parcial o incompleta. Estos resultados evidencian una brecha importante en la implementación integral de las etapas del proceso de selección, lo que podría afectar la eficacia en la incorporación de talento humano adecuado y aumentar la rotación.

Figura 9

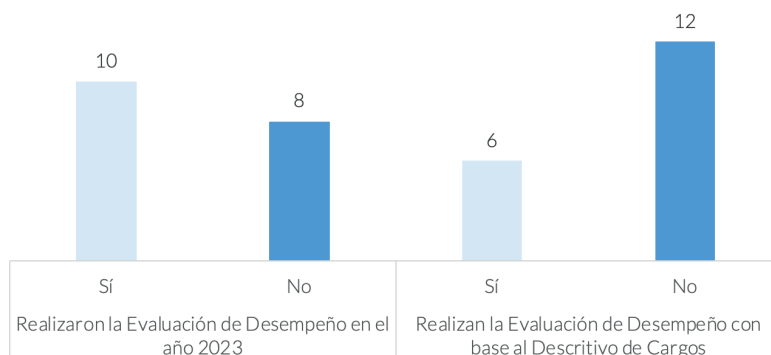
Fases del Proceso de Selección de Talento Humano Aplicadas en la Organización



Estos resultados evidencian una tendencia a aplicar únicamente algunas fases del proceso de selección, dejando de lado etapas técnicas y de evaluación profunda, como pruebas psicológicas o técnicas. Esto podría limitar la eficacia del proceso para asegurar la idoneidad del personal contratado, afectando la calidad de la selección y la adaptación del talento humano a las necesidades organizacionales.

Figura 10

Aplicación y Enfoque de la Evaluación de Desempeño en 2023 según Descriptivos de Cargos

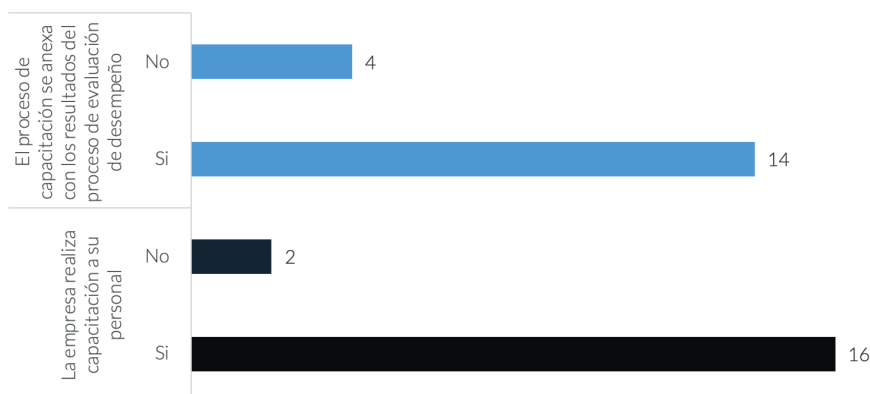


Nota. Los resultados son del año 2023, pues el levantamiento de datos se realizó en el último trimestre del 2024.

En cuanto a la aplicación de la evaluación de desempeño durante el año 2023, se identificó que, de las 18 empresas hoteleras analizadas, 10 realizaron el proceso, mientras que 8 no lo llevaron a cabo. En relación con el enfoque utilizado, solo 6 de las empresas que aplicaron la evaluación lo hicieron con base en el descriptivo de cargos, mientras que 12 no emplearon este criterio como referencia. Estos resultados evidencian una implementación parcial del proceso y una limitada vinculación con herramientas técnicas fundamentales, como los manuales de funciones y/o perfiles de puesto, lo que puede afectar la objetividad y efectividad del sistema de evaluación.

Figura 11

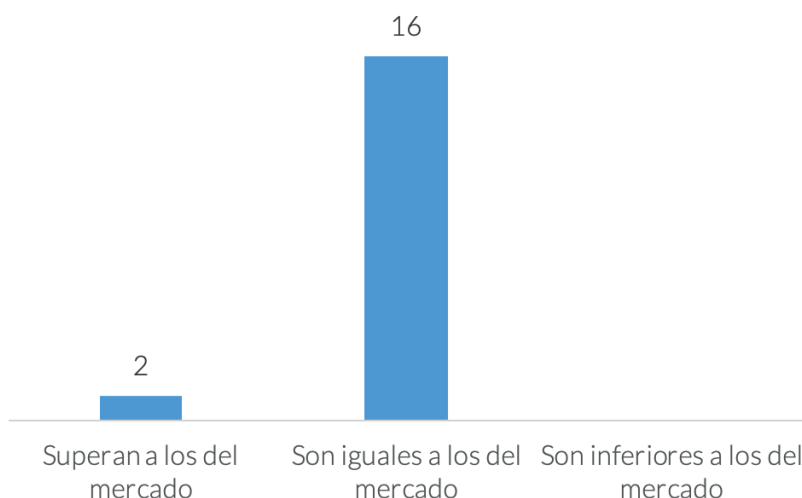
Articulación entre el Proceso de Capacitación y los Resultados de Evaluación de Desempeño en la Empresa



Respecto a la existencia de planes de capacitación para los empleados, se identificó que, de las 18 empresas hoteleras analizadas, 16 sí desarrollan programas de capacitación, mientras que solo 2 no lo hacen. Asimismo, al indagar si estos planes se articulan con los resultados de la evaluación de desempeño, se evidenció que 14 empresas integran ambos procesos, mientras que 4 no establecen esta conexión. Estos resultados reflejan un alto nivel de compromiso con la formación del talento humano, aunque aún existen oportunidades de mejora en la alineación estratégica entre la evaluación del desempeño y la planificación del desarrollo profesional.

Figura 12

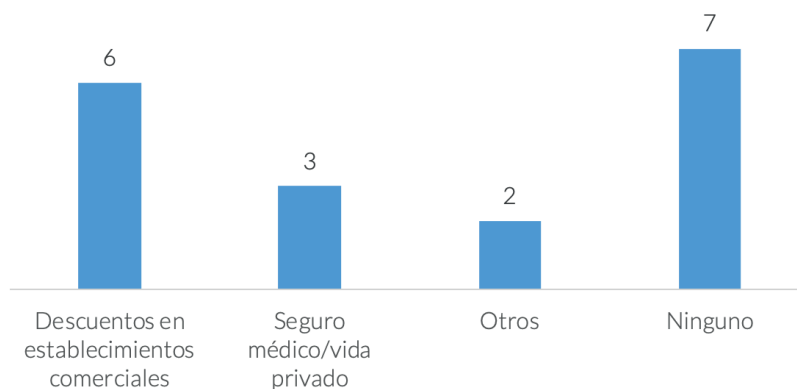
Percepción sobre la Competitividad Salarial de la Empresa en Relación con el Mercado Laboral



Según la percepción de las empresas sobre su competitividad salarial en relación con el mercado laboral ecuatoriano, de las 18 empresas hoteleras encuestadas, solo 2 consideran que sus salarios superan los del mercado, mientras que 16 indican que sus remuneraciones son equivalentes a las del entorno laboral. Ninguna empresa reportó ofrecer salarios inferiores al promedio del mercado. Estos resultados sugieren una tendencia a mantener niveles salariales alineados con los estándares del sector, aunque con una baja diferenciación competitiva en términos de atracción de talento mediante compensación económica.

Figura 13

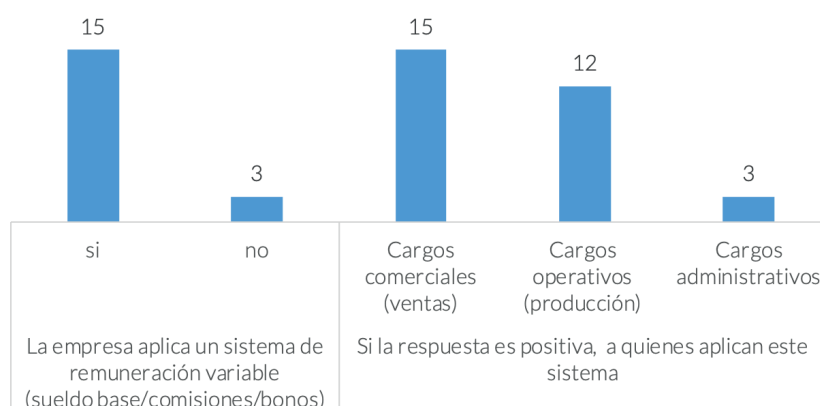
Beneficios Adicionales que la Empresa Ofrece a sus Trabajadores



Respecto a los beneficios adicionales ofrecidos a los trabajadores, los resultados muestran que, de los 18 hoteles analizados, 6 proporcionan descuentos en establecimientos comerciales, 3 ofrecen seguro médico o de vida privado, 2 reportan brindar otros beneficios no especificados y 7 no otorgan ningún beneficio adicional. Estos datos reflejan una disparidad en las políticas de bienestar laboral, evidenciando que casi el 40% de las empresas no implementan incentivos complementarios a la remuneración económica.

Figura 14

Sistema de Remuneración Variable en la Empresa: Tipos y Cargos al que se Aplica

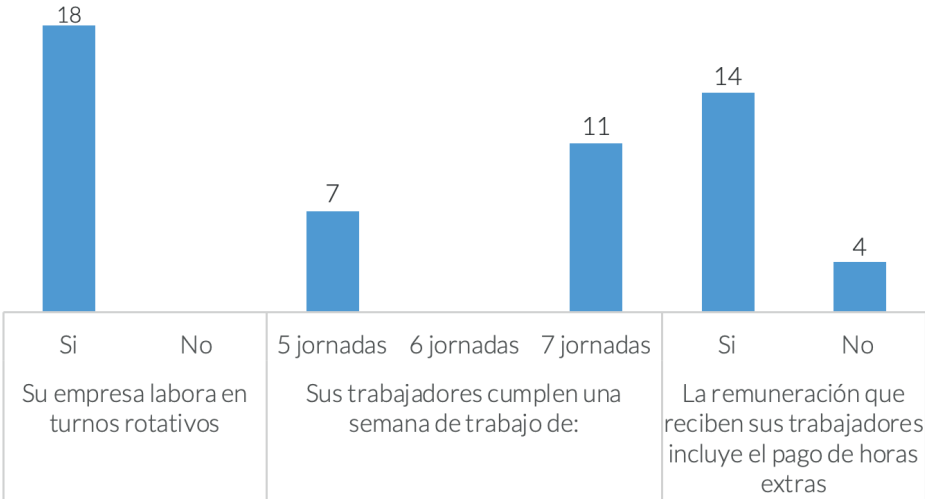


En relación con la implementación de un sistema de remuneración variable, los resultados muestran que, de las empresas hoteleras encuestadas, 15 sí aplican este tipo de sistema, mientras que solo 3 no lo utilizan. En cuanto a los tipos de cargos a los que se aplica, se observa que este sistema se destina principalmente a 15 cargos comerciales, seguido por 12 cargos opera-

tivos o de producción y apenas 3 cargos administrativos. Estos datos indican que la remuneración variable se orienta mayoritariamente a áreas directamente vinculadas con los resultados operativos y de ventas, mientras que su aplicación en funciones administrativas es significativamente menor.

Figura 15

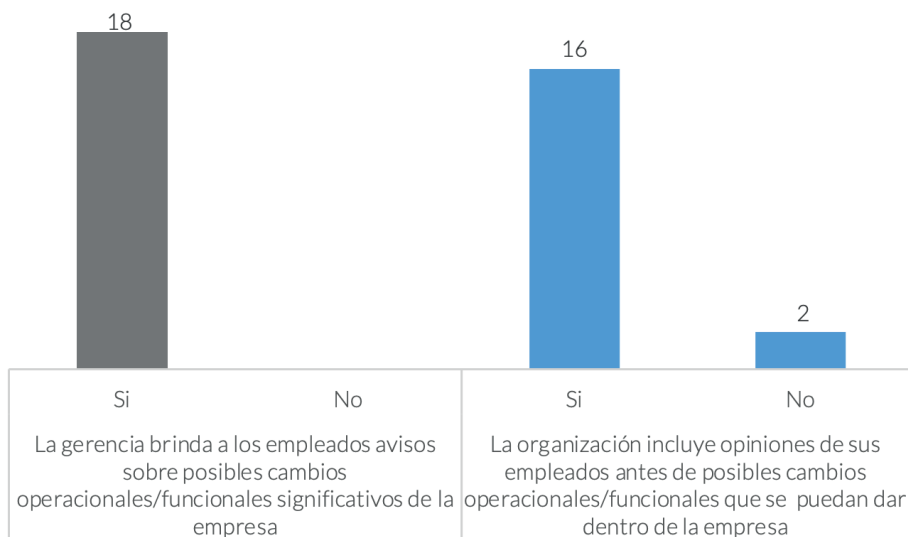
Esquema de Jornada Laboral y Política de Remuneración por Horas Extras



En cuanto al esquema de jornada laboral y la política de remuneración por horas extras, se identificó que las 18 empresas hoteleras encuestadas operan bajo un sistema de turnos rotativos. De estas, 11 implementan jornadas laborales de 7 días y 7 adoptan jornadas de 5 días. Respecto al pago de horas extras, 14 empresas reportan remunerar este tipo de trabajo adicional, mientras que 4 no lo hacen. Estos resultados evidencian una alta prevalencia del trabajo por turnos en el sector, así como una mayoría que reconoce y compensa las horas extraordinarias, aunque aún persiste una proporción que no contempla este beneficio.

Figura 16

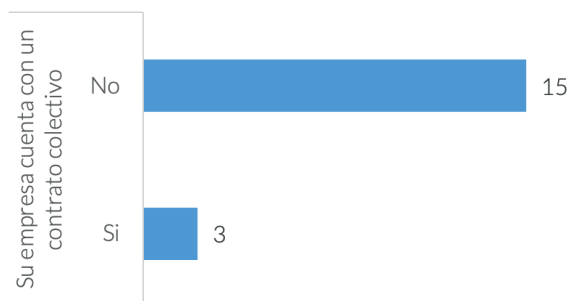
Comunicación y Participación de los Empleados ante Cambios Operacionales y Funcionales en la Empresa



En lo referente a las relaciones laborales entre trabajadores y empresa, los resultados muestran que, de las 18 empresas hoteleras analizadas, el 100% comunica a su personal sobre posibles cambios operacionales o funcionales significativos. Asimismo, 16 de estas organizaciones reportan incorporar las opiniones de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones previo a la implementación de dichos cambios, mientras que 2 empresas no lo hacen. Esta información sugiere una tendencia positiva hacia la transparencia organizacional y la participación del talento humano, aunque aún existen oportunidades para fortalecer los mecanismos de diálogo y gestión participativa en algunas instituciones.

Figura 17

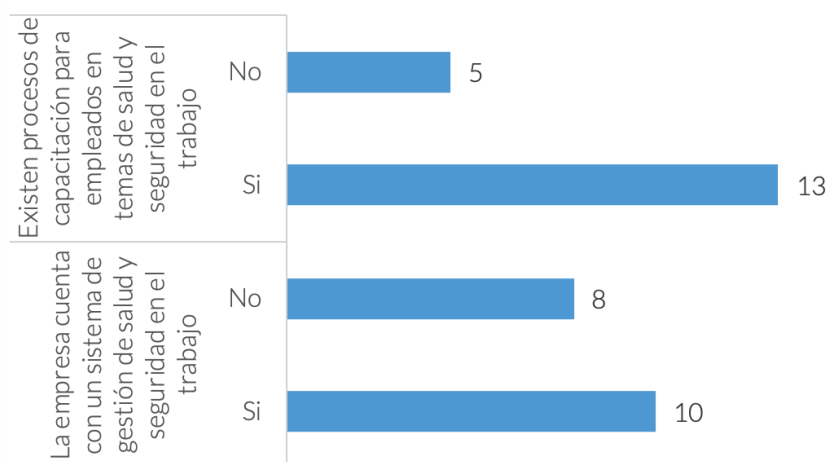
Distribución de Empresas con Contrato Colectivo Vigente



De acuerdo con lo establecido en la normativa laboral vigente en Ecuador, de las 18 empresas encuestadas, 7 cumplen con los requisitos legales para la celebración de un contrato colectivo. No obstante, únicamente 3 de ellas han formalizado dicho instrumento, mientras que las 15 restantes no disponen de un contrato colectivo activo, evidenciando una baja implementación de mecanismos de negociación colectiva en el sector analizado.

Figura 18

Sistema de Gestión y Capacitación en Salud y Seguridad en el Trabajo en la Empresa

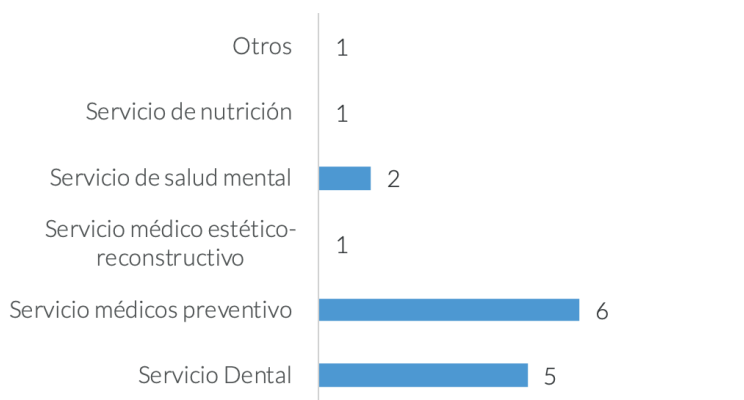


En relación con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de las 18 empresas hoteleras encuestadas, 10 reportaron contar con un sistema implementado, mientras que 8 aún no disponen de esta estructura, a pesar de lo establecido en la normativa ecuatoriana, la cual expresa que todas las empresas están obligadas a establecer, mantener y evaluar dicho sistema como parte de su responsabilidad legal en la prevención de riesgos laborales.

En cuanto a la capacitación en temas de salud y seguridad ocupacional, 15 empresas indicaron realizar procesos formativos en la materia, mientras que 5 manifestaron no hacerlo. Este hallazgo revela una brecha en el cumplimiento de la obligatoriedad de capacitar de forma continua al personal en la identificación de riesgos y medidas preventivas. La ausencia de formación en estas empresas no solo constituye un incumplimiento legal, sino que también compromete la protección de la integridad física y mental de los trabajadores.

Figura 19

Acceso de los Trabajadores a Servicios Médicos y de Salud no Relacionados al Trabajo



En cuanto al acceso de los trabajadores a servicios médicos y de salud no vinculados directamente con riesgos laborales, los resultados obtenidos en los 18 hoteles encuestados reflejan una limitada cobertura integral en materia de bienestar. Específicamente, 6 establecimientos ofrecen servicios de atención médica preventiva, 5 proporcionan servicios odontológicos, solo 1 brinda atención médica estética o reconstructiva, apenas 2 incluyen servicios de salud mental y únicamente 1 empresa ofrece orientación nutricional. Estos datos evidencian la necesidad de fortalecer las políticas corporativas orientadas al bienestar integral del talento humano, con énfasis en la salud emocional y preventiva, elementos clave en la sostenibilidad del entorno laboral.

Conclusiones

El presente estudio ha permitido identificar importantes hallazgos sobre la gestión del talento humano en hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cuenca, evidenciando avances parciales, así como debilidades estructurales que limitan la alineación con buenas prácticas organizacionales y con estándares de sostenibilidad laboral.

En primer lugar, no todas las empresas cuentan con un departamento formal de Recursos Humanos, delegando estas funciones directamente a la gerencia, lo cual puede afectar la especialización y eficacia en la administración del capital humano. En términos de equidad de género, aunque se observa presencia femenina en cargos directivos, persiste una clara predominancia masculina en estos niveles, reflejando una brecha aún no superada. En los mandos medios la participación por género es más equilibrada, mientras que en los puestos operativos la distribución es prácticamente paritaria. En cuanto a la distribución etaria, el grupo de edad predominante está entre los 30 y 50 años; sin embargo, destaca una mayor presencia femenina en el grupo menor de 30 años y una escasa representación de personas mayores de 50 años en ambos géneros.

Durante 2023, el número de contrataciones superó al de desvinculaciones. El cargo de recepcionista fue el que presentó mayor rotación, lo que podría estar relacionado con una alta demanda operativa, las condiciones contractuales o las exigencias propias del puesto. En relación con los procesos de gestión de talento humano, todas las empresas cuentan con descripciones de cargos, aunque solo la mitad incorpora un enfoque basado en competencias. A pesar de que la mayoría realiza procesos de selección, solo cuatro aplican metodologías técnicas completas, lo que implica riesgos en la objetividad y eficacia del proceso.

Respecto a la evaluación del desempeño, aunque la mayoría de los hoteles la realiza, solo una minoría la vincula con los descriptores de puesto, lo que podría generar evaluaciones subjetivas o desvinculadas del rol real del colaborador. En cuanto a la capacitación, si bien 16 de las 18 empresas ofrecen formación continua y la mayoría afirma articularla con los resultados de desempeño, la debilidad en este último proceso limita el verdadero aprovechamiento de los planes de aprendizaje.

En materia de compensación económica, si bien la mayoría de los hoteles ofrece remuneraciones acordes al mercado, se observa una baja competitividad salarial como estrategia para atraer talento. En cuanto a beneficios adicionales, poco más de la mitad de las empresas ofrecen algún tipo de incentivo complementario. La mayoría aplica esquemas de remuneración variable, especialmente en cargos comerciales, pero con una aplicación desigual en áreas administrativas y operativas, reflejando políticas de compensación fragmentadas. En todos los casos, se trabajan turnos rotativos; 11 empresas operan bajo jornadas de siete días y 14 reconocen el pago de horas extras.

Respecto a la relación empresa-trabajador, se identifica una práctica generalizada de comunicación sobre cambios operativos relevantes y, en la mayoría de los casos, la promoción de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, lo que sugiere una tendencia hacia culturas organizacionales más participativas. Sin embargo, pese a que siete de los hoteles cumplen con los requisitos legales para celebrar un contrato colectivo, solo tres lo han hecho, lo que refleja un bajo nivel de compromiso con la negociación colectiva.

Finalmente, en lo relativo al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, apenas la mitad de las empresas lo ha implementado, a pesar de su obligatoriedad legal. En contraste, la mayoría sí ejecuta procesos de capacitación en esta materia, lo que demuestra una preocupación parcial por la protección laboral. En cuanto a servicios médicos no relacionados directamente con la actividad laboral, predomina la oferta en atención preventiva y odontológica, con mínima atención a aspectos críticos como la salud mental y nutrición, fundamentales para garantizar el bienestar integral de los trabajadores en contextos laborales modernos.

Referencias Bibliográficas

- Acción RSE. (2007). *Guía práctica para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad*. Santiago de Chile. http://empresa.org/doc/Guia_Resportes_Sustentabilidad.pdf
- Cho, K. (2016). Job analysis of school health teachers working at high school using DACUM technique. *Journal of the Korean Society of School Health*, 29(3), 167–179. <https://doi.org/10.15434/kssh.2016.29.3.167>
- D'Angelo, C. Gazzaroli, D. y Gozzoli, C. (2020). Bienestar organizacional en las pymes italianas: el proceso de valorización de los recursos humanos. *Sostenibilidad*, 12(22), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12229318>
- Goldstein, H., Pulakos, E., Passmore, J. & Semedo, C. (Eds.). (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Kramar, R. (2013). Más allá de la gestión estratégica de recursos humanos: ¿es la gestión sostenible de recursos humanos el próximo enfoque? *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=425941230007>
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* [file:///C:/Users/ACER/Downloads/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_F%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_F%20(1).pdf)
- Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. (2011). A comparative examination of traditional and skill based pay plans. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 278-296. <https://doi.org/10.1108/026839411111124827>
- Molina, R. (2017). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

- Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1), 1-22. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002&lng=es&tlng=pt
- Norton, R. & Moser, J. (2013). *DACUM handbook* (4th ed.). Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unevoc.unesco.org/e-forum/DACUM-Brochure.pdf>
- Pató, B. (2017). Formal options for job descriptions: theory meets practice. *Journal of Management Development*, 36(8), 1008-1028. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>.
- Salinas, D. (2014). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Schmitt, N. (Ed.). (2012). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.001.0001>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Limusa S.A. <https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Singh, P. (2008). Job analysis for changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 8799. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Sostero, M. & Fernández-Macías, E. (2021). *The Professional Lens: What Online Job Advertisements Can Say About Occupational Task Profiles*, Comisión Europea. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC125917>
- Stewart, G. & Carson, K. (1997). Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations. *Human Resource Management Review*, 7(2), 157184. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90021-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90021-8)