

Análisis de la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y la competitividad en el sector hotelero en Aguachica.

Analysis of the relationship between human talent management practices and competitiveness in the Hotel Sector of Aguachica, Cesar

Marilyn Paola Aguilar Ospino y Lizeth Lorena Martínez Ballena

^a Estudiante Marilyn Paola Aguilar Ospino de la Universidad Popular del Cesar- Seccional Aguachica. Correo: mpaguilar@unicesar.edu.co . ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8234-0255>

^b Estudiante Lizeth Lorena Martínez Ballena de la Universidad Popular del Cesar- Seccional Aguachica. Correo: llorenamartinez@unicesar.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2011-8463>

1. Resumen – Abstract

El objetivo de este artículo de investigación es analizar cómo las prácticas de Gestión del Talento Humano (GTH) impactan en la competitividad de las empresas del sector hotelero en el municipio de Aguachica, Cesar. La competitividad en este sector de servicios se ve además íntimamente conectada a la calidad del servicio y a la dedicación del personal. Se empleó una metodología de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental descriptivo-correlacional, empleando encuestas estructuradas a empleados y entrevistas a directivos. Esto facilitó el diagnóstico de los procesos de GTH (contratación, formación, remuneración y evaluación) y la evaluación de indicadores de competitividad como la satisfacción del cliente, la reputación y la lealtad.

Los resultados obtenidos indican que las prácticas de GTH presentan un rendimiento "Medio" (promedio 2,9), siendo mayormente empíricas y faltando en formalidad en aspectos críticos como los sistemas de compensación y la evaluación del rendimiento. A pesar de estas

deficiencias internas, los hoteles muestran un grado de competitividad percibida "Alto" (promedio 4,5), sobresaliendo en calidad de servicio, reputación online y lealtad del cliente. El análisis correlacional indica una relación indirecta y moderada, sugiriendo que la alta competitividad se mantiene debido al compromiso personal de los empleados y al liderazgo accesible. Se determina que la profesionalización y la planificación estratégica de la GTH, centradas en el desarrollo y la validación formal del talento, son fundamentales para fortalecer las ventajas competitivas y asegurar la sostenibilidad del sector hotelero local.

Palabras clave: Sostenibilidad, Competitividad empresarial, Desempeño laboral, Gestión del talento humano (GTH), Sector hotelero.

Abstract

The purpose of this undergraduate thesis project is to analyze how Human Talent Management (HTM) practices affect competitiveness indicators in companies in the hotel sector in the municipality of Aguachica, Cesar. Competitiveness in this service-oriented sector is closely linked to service quality and staff commitment. A mixed-methods approach was used, with a non-experimental descriptive-correlational design, applying structured surveys to employees and interviews with managers. This made it possible to diagnose HTM processes (recruitment, training, compensation, and performance evaluation) and to assess competitiveness indicators such as customer satisfaction, reputation, and loyalty.

The findings show that HTM practices present a “medium” level of performance (mean score 2.9), characterized by largely empirical management and limited formalization in critical aspects such as compensation systems and performance evaluation. Despite these internal weaknesses, the hotels exhibit a “high” level of perceived competitiveness (mean score 4.5), standing out in service quality, online reputation, and customer loyalty. The correlational analysis reveals an indirect and moderate relationship, suggesting that high competitiveness is sustained by employees’ personal commitment and accessible leadership. The study concludes that the professionalization and strategic planning of HTM, focused on

the development and formal recognition of talent, are essential to strengthening competitive advantages and ensuring the sustainability of the local hotel sector.

Keywords: sustainability, business competitiveness, job performance, Human Talent Management (HTM), hotel sector.

2. Introducción

En el contexto empresarial actual, la Gestión del Talento Humano (GTH) ha pasado de ser una función administrativa menor a convertirse en un elemento estratégico fundamental para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. El dinamismo del mercado, el progreso tecnológico y las elevadas expectativas de los clientes obligan a las empresas a adoptar prácticas innovadoras que faciliten atraer, desarrollar y mantener al talento humano, como el recurso más valioso para crear ventajas competitivas sostenibles. En este entorno, el ámbito hotelero, es un elemento esencial de la industria de la hospitalidad que depende fundamentalmente de la calidad de sus servicios y relaciones, haciendo que el talento humano sea el principal factor diferenciador.

A nivel local, el municipio de Aguachica, Cesar, ha observado que la actividad hotelera se ha transformado en un eje fundamental para su crecimiento económico, satisfaciendo necesidades comerciales, académicas y turísticas. No obstante, la realidad funcional de los hoteles en esta área enfrenta desafíos importantes en la Gestión del Personal. Los problemas de la realidad identificados abarcan: retos para mantener personal calificado, falta de programas de capacitación organizados, escasas oportunidades de desarrollo interno y deficiencias en comunicación y liderazgo.

Estos retos, previamente registrados en investigaciones sobre la administración hotelera, han sido relacionados con la restricción en la competitividad de las empresas. La elevada rotación de personal ocasionada por estas deficiencias administrativas afecta directamente los índices de competitividad, aumentando los costos adicionales de reclutamiento y capacitación, interrumpiendo la continuidad de los procesos y complicando la estandarización del servicio. Las repercusiones se reflejan en una escasa satisfacción

laboral en el ámbito individual y, en el plano organizacional, en el deterioro de la reputación, la reducción en la lealtad de los clientes y pérdidas financieras relacionadas con la baja ocupación y rentabilidad.

Esta situación evidencia una falta de información: se requiere llevar a cabo un examen exhaustivo de las prácticas de GTH (selección, formación, evaluación del rendimiento, fidelización) para entender cómo estas variables afectan la competitividad de la industria hotelera de Aguachica. Si esta problemática no se trata, se anticipa un deterioro gradual del capital humano y la pérdida de la Ventaja Competitiva del sector, impactando la sostenibilidad empresarial y el crecimiento turístico de la zona.

Este análisis se fundamenta en su importancia teórica y práctica. Desde un enfoque teórico, compara los marcos de referencia de la GTH (Chiavenato, 2025; Dessler, 2024) con las prácticas actuales, creando un marco de referencia valioso para investigaciones futuras. En la práctica, el análisis ofrecerá un diagnóstico completo para guiar estrategias de mejora en la gestión que refuercen el compromiso, la productividad y la calidad del servicio en los hoteles.

En el ámbito de respaldo normativo, el estudio se sitúa dentro de la legislación de Colombia, siendo fundamental el Código Sustantivo del Trabajo, que rige las relaciones laborales y garantiza que las políticas de talento humano en los hoteles favorezcan entornos apropiados. Asimismo, la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) y sus enmiendas subrayan la relevancia de la calidad en el servicio y la profesionalización del talento humano como elemento esencial para la competitividad del sector.

Así, el propósito fundamental de este artículo es examinar la conexión que existe entre las prácticas de Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Competitividad en la industria hotelera del municipio de Aguachica, Cesar. Este estudio se realizará a través del diagnóstico de las prácticas de GTH, la medición del grado de competitividad y la determinación de la relación entre las dos variables.

3. Fundamentación teórica

La Gestión del Talento Humano ha evolucionado de ser una función administrativa operativa a un componente estratégico clave para la competitividad organizacional. (Chiavenato, 2025) sostienen que esta gestión debe basarse en competencias, innovación y retención del talento, abandonando modelos burocráticos para adoptar enfoques flexibles y alineados con los objetivos empresariales. Por su parte (Dessler, 2024) resalta que prácticas como la capacitación continua, la evaluación del desempeño y la compensación equitativa son esenciales para generar ventajas competitivas sostenibles.

Desde otra perspectiva, (M, Weber, 2019; y H, Fayol, 2018), sentaron las bases de la estructura organizacional y la división del trabajo, principios que, aunque necesarios, deben complementarse con estrategias modernas de motivación y desarrollo del personal. (Robbins, y Judge, 2020) destacan que la claridad en los procesos de Gestión del Talento favorece la coordinación interna y la calidad en la atención al cliente, aspectos críticos en el sector hotelero.

La teoría del capital humano, propuestas hecha por (Becker, 2020) postula que la inversión en educación y capacitación incrementa la productividad y genera ventajas competitivas. En el contexto hotelero, (Melendez, L, 2020; y Cardenas. J, 2022) confirman que la formación del personal impacta directamente en la calidad del servicio y la fidelización de clientes. En cuanto a la motivación, (Maslow, 2019; y Herzberg 2020)destacan la importancia de satisfacer necesidades psicológicas y laborales para reducir la rotación y aumentar el compromiso.

Estudios internacionales, como los de (Baum, Robinson y Solnet, 2020) confirman que las políticas de personal, especialmente reclutamiento, capacitación y retención son determinantes para la competitividad hotelera.

A nivel nacional, (Jara et al, 2018; y Erazo, Corredor, y Corrales, 2023) resaltan que prácticas como la evaluación por competencias y la comunicación efectiva fortalecen el compromiso organizacional y la productividad. En el contexto regional, la (Universidad Popular del Cesar, 2022) identificó que deficiencias en liderazgo y capacitación afectan la

calidad del servicio en hoteles de Aguachica, mientras que la (Cámara de Comercio de Aguachica, 2023) señaló que la inversión en talento humano es clave para el desarrollo turístico local.

4. Metodología

La investigación se enmarcó dentro de un diseño metodológico de enfoque cuantitativo, esta elección metodológica respondió a la necesidad de no solo cuantificar las relaciones entre variables, sino también de comprender en profundidad las percepciones, significados y contextos que caracterizan la gestión del talento humano y la competitividad en el sector objeto de estudio, tal como recomiendan autores como (Jiménez,; y Hernández, 2021). El estudio se configuró como no experimental, de corte transversal y de tipo descriptivo-correlacional, dado que se observaron y analizaron las variables en su contexto natural, con el fin primordial de describir su estado actual y establecer las posibles relaciones entre ellas.

La población estudiada estuvo constituida por la totalidad de las empresas formales del sector hotelero radicadas en el municipio de Aguachica, Cesar, las cuales ascendían a 127 establecimientos según el registro oficial de la Cámara de Comercio local para el año 2023. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó un muestreo probabilístico, utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que arrojó un resultado de 96 empresas hoteleras. La selección de los participantes se realizó mediante un procedimiento de muestreo aleatorio simple, lo que garantizó que cada elemento de la población tuviera una probabilidad conocida y equiprobable de ser incluido en la muestra, fortaleciendo así la validez externa de los hallazgos.

La recolección de los datos primarios se ejecutó mediante una estrategia de triangulación metodológica que combinó tres técnicas e instrumentos fundamentales. En primer lugar, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado de 36 ítems con escala tipo Likert, dirigido al personal operativo y administrativo, para medir las percepciones sobre las dimensiones de la Gestión del Talento Humano y los indicadores de competitividad. En

segundo término, se realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes y administradores, utilizando una guía de pautas predefinida que permitió profundizar en los aspectos estratégicos y cualitativos de la gestión del talento. Finalmente, se llevó a cabo una exhaustiva revisión documental de fuentes secundarias especializadas para contextualizar el marco teórico y contrastar los hallazgos empíricos.

El procesamiento y análisis de la información se realizó de manera diferenciada según la naturaleza de los datos. Para el componente cuantitativo, se empleó estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar y frecuencias) y análisis correlacional (coeficiente de Pearson) mediante el software Microsoft Excel, lo que permitió establecer patrones y relaciones entre variables. Para el componente cualitativo, se implementó la técnica de análisis de contenido mediante codificación categorial temática de las transcripciones de las entrevistas. La integración de los resultados se logró mediante la triangulación de métodos, contrastando y complementando los hallazgos numéricos con las narrativas cualitativas, lo que enriqueció sustancialmente la interpretación global y permitió una comprensión holística del problema de investigación, siempre dentro del más estricto cumplimiento de los protocolos éticos en investigación social.

5. Resultados

El análisis de los datos permitió identificar hallazgos significativos respecto a la relación entre las prácticas de Gestión del Talento Humano y la competitividad en el sector hotelero de Aguachica. Los resultados obtenidos mediante el procesamiento estadístico y el análisis cualitativo revelaron patrones consistentes que se describen a continuación de manera organizada, atendiendo a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Respecto al primer objetivo, el diagnóstico de las prácticas de GTH evidenció un desarrollo heterogéneo en sus diferentes dimensiones. En la dimensión de reclutamiento y selección se identificó que el 70% de los establecimientos cuenta con procesos formales, mientras que el 30% restante opera bajo criterios empíricos. La evaluación de capacitación y desarrollo mostró un promedio de 3.7 en escala Likert, indicando una implementación

moderada de programas de formación. Sin embargo, las dimensiones de compensación y beneficios (2.3) y evaluación del desempeño (2.0) presentaron los niveles más bajos, revelando significativas oportunidades de mejora.

En relación con el segundo objetivo, la evaluación de los indicadores de competitividad mostró un panorama notablemente favorable. Los hoteles estudiados presentaron promedios elevados en fidelización del cliente (4.6), reputación online (4.7) y calidad del servicio (4.64). El análisis de varianza demostró que estos indicadores mantienen una consistencia significativa ($p < 0.05$) entre los diferentes establecimientos, sugiriendo un estándar de calidad homogéneo en el sector.

El análisis correlacional correspondiente al tercer objetivo reveló relaciones estadísticamente significativas entre variables específicas de ambas dimensiones. Se identificó una correlación positiva moderada ($r = 0.68$) entre los programas de capacitación y desarrollo y los indicadores de innovación en servicios. Asimismo, el cruce de datos cualitativos y cuantitativos permitió establecer que los establecimientos con prácticas de GTH más estructuradas presentaron mejores resultados en satisfacción del cliente y rentabilidad percibida.

La integración de los hallazgos mediante triangulación metodológica permitió identificar patrones consistentes. El análisis cualitativo complementó los datos cuantitativos al revelar que, pese a las debilidades en GTH, factores como el liderazgo cercano y el ambiente laboral familiar actúan como compensadores que explican los altos niveles de competitividad. Estos hallazgos configuran un escenario complejo donde la competitividad actual parece sostenerse más en factores relacionales informales que en sistemas estructurados de gestión del talento.

6. Discusión y Conclusiones

La investigación demostró que la administración del talento humano es un elemento estratégico para reforzar la competitividad de la industria hotelera en Aguachica, Cesar. La discusión se enfoca en cómo la falta de métodos formales y las prácticas empíricas en los procesos de selección y gestión del personal limitan la oportunidad de construir una cultura

organizacional fuerte, a partir de esta conclusión. Este contexto indica que la falta de estandarización no es únicamente un problema a nivel operativo, sino también estructural, ya que responde a prácticas pasadas y a una visión administrativa restringida acerca de la relevancia estratégica del talento humano.

Asimismo, los resultados muestran que la falta de programas sólidos para capacitación y actualización tecnológica afecta negativamente la innovación y la productividad. Esta conclusión facilita al diálogo sobre la necesidad de aplicar procedimientos sistemáticos de capacitación continua que estén en línea con lo que el sector turístico actual requiere. Aunque los clientes tienen una impresión positiva del servicio, este reconocimiento podría no ser suficiente a largo plazo si el desarrollo profesional de los empleados no se refuerza. La continuidad de esta percepción depende de la conservación de un equipo competente, motivado y capacitado para reaccionar ante alteraciones en los estándares de calidad y en la demanda.

Asimismo, el estudio demuestra que hay una correlación positiva entre la correcta administración del talento humano y los niveles de competitividad sectorial, lo que motiva a debatir sobre la implementación de sistemas para evaluar el rendimiento, reconocer y emplear instrumentos tecnológicos que posibiliten optimizar y concretar los procedimientos internos. La profesionalización de la gestión no solamente disminuye el cambio de empleados y mejora el ambiente en el trabajo, sino que también ayuda a crear valor único en los servicios que se dan. Por lo tanto, hacer el cambio de un modelo empírico a uno estratégico es una condición esencial para mejorar la posición competitiva del sector en la región.

Para finalizar, se determina que la inversión en el talento humano es un motor para el crecimiento turístico y económico de Aguachica. Esto permite que el sector hotelero se convierta en un actor importante a nivel local. Este hecho conduce a debatir sobre el papel que juegan las instituciones educativas, los organismos de desarrollo regional y las entidades públicas en la mejora de habilidades laborales y en la formación de colaboraciones entre instituciones para respaldar el sector. De esta manera, la proyección y sostenibilidad del sector hotelero se verá determinada por el equilibrio entre las decisiones internas de gestión y las estrategias externas de colaboración territorial.

7. Referencias

- Baum, Robinson y Solnet. (2020). Human resource management in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Becker, G. (2020). *El Capital humano*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cámara de Comercio de Aguachica. (2023). *Informe anual de competitividad y turismo de Aguachica 2023*. Aguachica: Cámara de Comercio de Aguachica.
- Chiavenato 2020, y Dessler 2021. (s.f.). *Administración de recursos humanos; Administración de recursos humano*. Mexico; Mexico: McGraw-Hill; Pearson Educación.
- Chiavenato. (2025). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/392773033/Administracion-de-recursos-humanos-El-capital-humano-de-las-organizaciones>
- Dessler. (2024). *Administración de recursos humanos* (17a ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- Jara et al, 2018; y Erazo, Corredor, y Corrales, 2023. (s.f.). La gestión del talento humano y su impacto en la competitividad de las organizaciones hoteleras; Motivación laboral y compromiso organizacional. *Revista Ciencia y Sociedad; Revista de Ciencias Administrativas*, 87-102; 18(2), 45–59.
- Jiménez,; y Hernández. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en empresas de servicios*. Revista de Administración Contemporánea.
- M, Weber, 2019; y H, Fayol, 2018. (s.f.). *Economía y sociedad; Administracion industrial y general*. Madrid; Mexico: Alianza Editorial; CECSA.
- Maslow, 2019; y Herzberg 2020. (s.f.). *Motivación y personalidad; El trabajo y la naturaleza del hombre*. Mexico; Barcelona: Díaz de Santos; Paldós.
- Melendez, L, 2020; y Cardenas. J, 2022. (s.f.). Capacitacion y fidelizacion en hoteles de cartagena; Formacion y productividad en el sector hotelero. *Estudios Turisticos; Revista Gestion Empresarial*, 32(1), 27-39; 14(2), 78-92.
- Robbins, y Judge. (2020). *omportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Universidad Popular del Cesar. (2022). *Diagnóstico sobre gestión del talento humano en el sector hotelero de Aguachica*. Aguachica: Universidad Popular del Cesar.

