

# CONSIDERACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN HOTELES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

## CONSIDERATIONS FOR STRATEGIC WORKFORCE PLANNING AT HOTELS IN THE PROVINCE OF MANABÍ

Rodney Alfonso Alfonso<sup>1</sup>, Gilberto Blanco González<sup>1</sup>, Alisis Rodríguez Ortega<sup>2</sup>, Nelson García Reinoso<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Carrera de Turismo, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, sitio El Limón, Campus Politécnico Calceta, Manabí, Ecuador.

<sup>2</sup>Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Carretera a Camajuaní Km. 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Contacto: rodney7alfonso@gmail.com

### RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue realizar consideraciones relacionadas con la actividad de planificación de recursos humanos para las entidades hoteleras de la provincia de Manabí. Se presentó la propuesta de una herramienta para el diagnóstico de la planificación de recursos humanos en entidades hoteleras, que tomó en cuenta la conformación de un equipo de trabajo especializado, una caracterización general del objeto de estudio y de manera específica o detallada del área de recursos humanos. Seguido a esto, se analiza la planificación de recursos humanos, tomando en cuenta factores internos y externos, basándose específicamente en un análisis DAFO ponderado con el criterio de expertos previamente seleccionados y la determinación del estado actual o nivel de desarrollo de la planificación de Recursos Humanos en los hoteles. Los resultados del presente trabajo han sido importantes para la planificación de recursos humanos de forma eficaz y operativa en los hoteles que integran el sistema turístico de Manabí. Además, las entidades hoteleras de la provincia demandan de una gestión de sus recursos humanos con enfoque integral y sistémico, donde es decisivo el papel que desempeña la Planificación de los recursos humanos, con una transformación tanto de métodos como de pensamiento, para emprender acciones en el logro de mejores resultados y no solo el empleo de la experiencia o intuición de los directivos.

**Palabras clave:** Diagnóstico, gestión, entidades hoteleras, competencias humanas

### ABSTRACT

The aim of this study was to raise considerations about workforce planning activities at hotels in the province of Manabí. We present a tool for diagnosing workforce planning in hotels. The tool involved the constitution of a qualified work team, characterization of the scope of the study, and detailed specifications concerning human resource departments. Afterwards, the strategic workforce planning was analyzed by considering internal and external variables through a SWOT analysis, which was performed by previously selected experts who identified the current situation and level of development in human resource planning at the hotels. Our results have been important for effective and operative human resource planning at hotels at major tourist attractions in Manabí. Furthermore, hotels in the area are in need of integral and systematic human resource management, where the role of human resource planning is determinant for a transformation in methods as well as thoughts, for developing actions to obtain better results based not only on the managers' intuition, as has occurred traditionally.

**Keywords:** Diagnosis, management, hotels, human skills.



Recibido: 30 de marzo del 2015  
Aceptado: 26 de agosto del 2015  
ESPAMCIENCIA 6(E): 37-45/2015

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las actividades turísticas experimentan una drástica modificación en las formas de operar, con la existencia de un nuevo escenario caracterizado por una fuerte competitividad, entre empresas y destinos turísticos. Dentro de este ámbito la calificación y formación de los recursos humanos se ha encaminado hacia nuevos métodos de trabajo y la existencia de un mayor número de alianzas estratégicas entre operadores turísticos (Belcourt y Mc Bey, 2010; Cuesta, 2011; Bayón y García, 2012).

Si se aborda, el tema de los Recursos Humanos (RRHH) en las empresas de servicios, estos constituyen un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente en cuanto al nivel de calidad obtenido con relación a sus expectativas, lo cual obliga a los hoteles a practicar una Gestión de Recursos Humanos (GRH) con enfoque integral y sistémico, donde es decisivo el papel que desempeña la Planificación de Recursos Humanos (PRH), demandando una transformación tanto de métodos como de actitudes, en acciones que demuestren el logro de mejores resultados, aspecto que resaltan Ferguson y Reio (2010), Alfonso *et al.* (2011) y Martínez *et al.* (2013).

La PRH conforma un proceso básico de la GRH, se asume como aquella función que permite anticiparse y prever para conquistar el futuro. Se caracteriza por constituir la piedra angular que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de RRHH. En este contexto, la PRH constituye la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GRH podrán alcanzar ventajas competitivas, aumento en la calidad del trabajo, optimización de la productividad e innovación permanente y progresiva (Puchol, 2012; Martínez *et al.*, 2013 y Mohammadnoor *et al.*, 2014).

Por tanto, la también llamada planificación del personal, permite ubicar la cantidad de personas calificadas necesarias en el puesto y en el momento adecuado. Por otro lado, ajusta la oferta de personal interno (empleados disponibles) y externo (empleados que se buscan o se han de contratar) a los puestos que espera tener la organización en un período determinado. Dentro de los objetivos básicos de la PRH están la optimización del factor humano de la empresa, maximizando sus beneficios, aseguramiento en tiempo de la plantilla necesaria de forma cualitativa y cuantitativa, desarrollo y formación de personal de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa y motivación como factor humano en el mejoramiento del clima laboral de la empresa (De Miguel *et al.*, 2010).

Además, Cuesta (2011) y Mohammadnoor *et al.* (2014) consideran que para planificar, se debe tener una estadística de la evolución de la plantilla, ceses, excedencias, jubilaciones, cambios de puestos de trabajo por diversos motivos, ventas, etc. Lógicamente, puede hacerse una previsión de estas variables por el conocimiento de estos elementos cuantificados por la propia empresa o, en su defecto, se puede conocer directamente las previsiones históricas a través de los datos que ofrece el historial del sector, que en el caso del turismo incumbe a las entidades hoteleras, de restauración y de ocio fundamentalmente. Para esto, se analiza la situación actual de la organización y se determina dónde se desea estar en el futuro definiendo los objetivos o metas a seguir.

La PRH permite la determinación de las necesidades de personal no solo en un período corto, sino a mediano y largo plazo, además de que reconoce las competencias humanas como un aspecto principal. Esto llama a la necesidad de centrar una mayor atención en esta actividad dentro de los hoteles y su relación con aspectos técnicos y gerenciales en los procesos de trabajo.

En la actualidad, el turismo en Ecuador, cuenta con un elevado potencial de gran variedad de atractivos que tributan al desarrollo de un amplio número de modalidades turísticas, que a la vez demandan de una planta hotelera con estándares internacionales y de recursos humanos con óptimas competencias enfocados en la satisfacción de los clientes (SENPLADES-PNUD, 2010 y MINTUR, 2014).

La región que constituye la provincia de Manabí, es una de las más extensas de la costa pacífica del Ecuador, con una variedad de atractivos turísticos, caracterizados por la cultura popular y tradicional propia del pueblo montubio, unido al desarrollo de la actividad agropecuaria y una extensa franja matizada costera con un potencial elevado para el desarrollo de la modalidad de sol y playa, que ha demandado el desarrollo acelerado de productos turísticos, con un amplio soporte de capacidad de alojamiento hotelero, encontrando más de 30 hoteles y más de 90 alquileres vacacionales como facilidades principales para el servicio al cliente (Gobierno Provincial de Manabí, 2015).

Sin embargo, por estudios realizados y de experiencias de los autores del presente trabajo, se conoce que varios hoteles presentan una insuficiencia en el proceso de PRH, el cual se realiza basado en una alta subjetividad, contemplando solamente las necesidades de personal a corto plazo, sin prestar atención a esta actividad con un carácter estratégico, ni tomando en cuenta las características y tipología de los hoteles para contar con la

cantidad de trabajadores necesarios en cada momento. Además, no se tiene en cuenta las competencias de los trabajadores, lo cual hace muy difícil transformar la realidad existente en el marco de las actividades de PRH en los hoteles. Todo lo anteriormente planteado ha hecho que el objetivo de la presente investigación sea: realizar consideraciones del estado actual de la actividad de PRH en entidades hoteleras de la provincia de Manabí.

De esta manera se da respuesta a la necesidad del uso y aplicaciones de herramientas científicamente fundamentadas en la temática de la PRH en los hoteles de la provincia, que partan con un diagnóstico del estado actual de esta actividad en cada uno de los hoteles donde se aplique y el posterior diseño y aplicación de planes de RRHH acordes a las características propias de cada entidad y la contribución al logro de una buena prestación del servicio al cliente y la calidad de la operación hotelera en general.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el trabajo se utilizaron técnicas entre las que se encuentran: entrevistas, trabajo en grupos y la observación directa fundamentalmente. Se usó también el método Inductivo-Deductivo para la propuesta de diagnóstico de la metodología en la PRH en hoteles y por último se empleó el método Sistemico-Estructural para determinar las variables que inciden en el sistema y la descomposición de los elementos que lo forman, con sus relaciones.

Para planificar los RRHH, en primer lugar, hay que conocer detalladamente en qué consiste la planificación y qué se persigue mediante esta. En segundo lugar, cada directivo en función de su situación, necesidades propias, problemática, tamaño del hotel, etc., llevará a cabo la planificación de una forma u otra. El procedimiento base que se utilice debe ser sencillo y hacer referencia a los factores más importantes que afectan al hotel como:

1. Fijación de objetivos.
2. Análisis estratégico de la situación de los RRHH: entorno externo; financiación; comercial; servicios; organización directiva e investigación y desarrollo.
3. Determinación de las estrategias de RRHH en el hotel.
4. Definición de las políticas a emplear en el trabajo con los RRHH del hotel.

A la hora de seleccionar un instrumento metodológico para el desarrollo de la PRH debe tenerse en cuenta su

pertinencia de aplicación en el objeto de estudio práctico seleccionado, que en este caso se enmarca en entidades hoteleras de la provincia de Manabí, siendo lo más adecuado posible a sus características. Se trabajó con una muestra de ocho hoteles que responden a las tipologías y categorías más comunes en la provincia, caracterizándose específicamente por estar relacionados con la tipología de descanso y tránsito, con una estancia promedio aproximada a 2,5 días y que por su tamaño se clasifican como hoteles pequeños y medianos. En el caso de la categoría, todas las entidades en estudio según los servicios que prestan a los clientes, se enmarcan en la categoría entre dos y cuatro estrellas. Tomando en cuenta esto, se partió primeramente de un análisis de los principales aportes y elementos de interés encontrados en la literatura científica especializada. Como resultado de lo anterior, se realizó el estudio de trabajos de los autores: De Miguel *et al.* (2010); Alfonso *et al.* (2011) y Ruíz (2012).

Dentro de éstos, se propone el método de diagnóstico de PRH, de Alfonso *et al.* (2011) como el más adecuado a utilizar en el marco de la presente investigación debido a que: las técnicas y herramientas que incluye son de fácil aplicación a las características de los hoteles tomados como objeto de estudio práctico, de acuerdo al nivel de información y el tiempo que se dispone para su desarrollo. Además, este instrumento toma en cuenta aspectos positivos de estudios previos reflejados en la propuesta de la autora De Miguel *et al.* (2010) y se cuenta con varias experiencias de su aplicación en entidades y áreas hoteleras de características, tipología y categorías similares a los tomados en cuenta en el presente estudio, constituyendo resultados favorables previamente validados.

### Diagnóstico del estado actual de la planificación de recursos humanos en hoteles

Para que el diagnóstico de PRH en hoteles sea efectivo, se realizó una recopilación y análisis de la información del medio natural, los procesos, su estructura y otros elementos esenciales de la PRH en el hotel objeto de estudio, mediante entrevistas con directivos y trabajadores, la observación directa, tormentas de ideas, revisión documental y trabajo con varios expertos seleccionados, utilizando el método Delphi fundamentalmente.

A continuación se presenta el procedimiento de diagnóstico sobre el estado actual de PRH en hoteles, tomando como base la propuesta realizada por Alfonso *et al.* (2011), con las necesarias adaptaciones al contexto hotelero de la provincia de Manabí. La propuesta se compone de tres pasos metodológicos para su desarrollo en hoteles de la provincia de Manabí, los cuales se muestran en la figura 1.

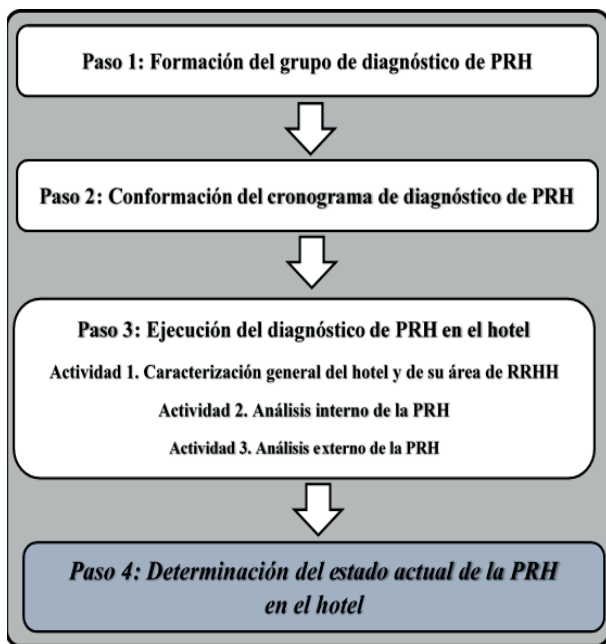


Figura 1. Pasos a seguir para realizar el diagnóstico sobre el estado actual de la PRH en hoteles.

### Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico de PRH

En este primer paso se precisó la justificación para la realización del diagnóstico, es decir, por qué se realizó el estudio, que parte de una problemática actual que se origina en los hoteles y donde pueden actuar o no agentes externos a estas entidades. Se creó un grupo de trabajo con determinados requisitos como: capacidad de aprender, dedicación, conocimientos, motivación, experiencia, flexibilidad ante los cambios y habilidades de comunicación fundamentalmente.

Para esto, se utilizó la técnica de determinación del número de expertos o participantes, según Michalus (2011), se tomó en cuenta un nivel de confianza del 95%, una proporción de error de 0,01 y un nivel de precisión deseado de  $\pm 0.10$ , lo cual arrojó como resultado la selección de un grupo de siete expertos para el trabajo.

Para el desarrollo del trabajo en grupo se tomó en cuenta lo siguiente:

1. El grupo debe estar integrado, por conocedores de la actividad de organización del trabajo, la PRH y los servicios que se prestan al cliente en las diferentes áreas del hotel.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la

activa participación de la dirección y los trabajadores del hotel en general.

3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para ejecutar diagnósticos.

4. El equipo debe tener presente en los problemas de PRH que existen, las premisas siguientes:

- Tener dificultades no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas para poder buscar las posibles soluciones.
- Cada problema, debe identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la PRH.
- Los problemas, deberán siempre despersonalizarse, no buscar culpables.
- Analizar los problemas de PRH desde diferentes ópticas.
- Conocer diferentes versiones o criterios, en torno a la identificación de problemas.
- Aplicar la regla del (20 x 80) o Diagrama Pareto, para focalizar el 20% de los problemas y tratar de buscar el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a su clasificación por el nivel de importancia que tengan, para actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para la PRH del hotel.

### Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico

En este paso se elabora un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, que incluye la fecha en que se realizará el diagnóstico de la PRH en cada una de las estructuras del hotel.

### Paso 3: Ejecución del diagnóstico de PRH en el hotel

A partir de este paso se desarrolla un análisis interno y externo de la PRH en el hotel, basado en varios principios básicos que toman en cuenta que:

1. Los aspectos de la PRH a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, organizándose el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el hotel.

2. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas y áreas del hotel. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquía de autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.

3. Clasificar los problemas de PRH detectados en: problemas de planeación internos y externos del hotel y problemas de planeación externos del hotel, esto tiene como finalidad, lograr identificar los provenientes del entorno y centrarse en los internos del hotel primeramente.

### **Actividad 1. Caracterización general del hotel y de su área de recursos humanos**

Esta caracterización permite que el equipo de diagnóstico cuente con la información general del hotel objeto de estudio y del área de recursos humanos, relacionados con datos estadísticos sobre la ocupación en las diferentes temporadas, principales mercados, niveles de ingresos, características constructivas, ratios de trabajadores, fluctuación laboral, y otros indicadores, de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en el diagnóstico en correspondencia con los factores organizacionales y culturales presentes.

### **Actividad 2. Análisis interno de la PRH**

Para este análisis se llevó a cabo un trabajo grupal, con el empleo de una tormenta de ideas con los expertos, con información relacionada con la actividad de PRH en el área de RRHH y en otros subsistemas, lo cual hace posible la identificación de todas las fortalezas y debilidades que existen en esta actividad y con el empleo de técnicas analíticas realizar el diagnóstico del estado de la planeación de personal, que pueden agruparse en cuatro tipos fundamentales que son: técnicas basadas en la experiencia, en tendencias, en métodos estadísticos y en otros factores, como por ejemplo modelos computacionales o simulaciones. También es necesario el empleo de técnicas de previsión para conocer las características del ambiente organizacional futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias, etc.

Con la información obtenida en el diagnóstico se identifican los problemas o debilidades internas y las principales fortalezas que potencian la PRH.

### **Actividad 3. Análisis externo de la PRH**

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno en la actividad, que se proyectan hacia la organi-

zación en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos relacionados con la PRH que se manifiestan en el ambiente, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia en la actividad y que pueden favorecer la misma, si son aprovechadas. Las amenazas son: hechos, situaciones o fenómenos reales y potenciales que existen en el entorno y que están fuera de la voluntad del hotel para la correcta planeación del personal. Si no se consideran, inciden de manera negativa en el proceso y en la PRH del hotel. Los aspectos contemplados anteriormente sintetizan la relación entre la PRH del hotel y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en un amplio sentido.

En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general como el conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su posterior desarrollo. El microentorno o entorno competitivo es el conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento de la actividad de planeación.

En este punto se identifican los posibles elementos circunstanciales del entorno que influyen en mayor medida sobre la PRH de los hoteles de la provincia de Manabí en el presente, con vista a lograr el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas principales sobre esta actividad. La información obtenida en este análisis se realiza a través de entrevistas, tormentas de ideas, revisión documental con empresarios y los expertos seleccionados utilizando una metodología Delphi fundamentalmente.

### **Paso 4. Determinación del estado actual de la PRH en el hotel**

El análisis del estado actual de la PRH, se refleja después de identificar todos los factores que inciden de manera positiva o negativa y que necesitan ser procesados. Para ello, se empleó técnicas analíticas para conocer cómo se ubica la actividad de la planeación del personal con las competencias necesarias en las entidades. Se asume que un análisis centrado en las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), es una eficaz herramienta que contribuye significativamente al estudio de la PRH en hoteles.

La construcción de un análisis DAFO y sus resultados, primeramente otorga un nivel de importancia a cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en el diagnóstico, que se ponderan a través del empleo de la ecuación 1.

$$F_R = \sum_{i=1}^n G_i * C_F \quad [1]$$

Dónde:

FR: Factor resultante

Gi: Importancia de cada factor

CF: Cantidad de factores por grupos

Los cuatro grandes rubros del análisis DAFO, se evalúan con la escala siguiente, mediante el criterio del grupo de expertos conformado e incluidos en el estudio:

- Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros del análisis (DAFO).
- Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
- Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
- Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
- Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Posterior a esto, se ubican los valores en un eje que cruzan los factores internos y externos, para obtener un valor (X; Y) que se ubica en un cuadrante con el resultado de la PRH para conocer su estado actual.

Los posibles estados o comportamientos en que se puede clasificar la actividad son: nula, pobre, incógnita y óptima según la localización en el eje de coordenadas, tal como se muestra en la figura 2.

Actividad de PRH Pobre	M A X I M I Z A R	Actividad de PRH Óptima
A Minimizar		Maximizar 0
Actividad de PRH Nula	M I N I M I Z A R	Actividad de PRH Incógnita

Figura 2. Clasificación del estado de la PRH en sus respectivos cuadrantes.

Al diagnosticar el estado de la PRH en hoteles se debe realizar un análisis detallado de aspectos generales, tales como: la misión, la visión, el objeto social, y su ámbito en la GRH en la entidad. Lo anterior permite realizar un análisis de los problemas internos y externos que existen en estos hoteles relacionados con el proceso de PRH a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los métodos adecuados para conocer su estado actual en cuanto a esta actividad. En principio, el diagnóstico de PRH no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, solo a su identificación pues esta actividad corresponde a otra fase fuera de esta herramienta propuesta.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La PRH no se limita a los grandes hoteles, es tan útil y necesaria para los medianos y pequeños hoteles, así como en los grandes y mega, donde precisamente un planeamiento racional, sistemático y riguroso es más a menudo ausente, donde el dirigente es más intuitivo e impulsivo, y donde por lo tanto la metodología o modelo para el establecimiento de la PRH, puede ser de gran ayuda, lógicamente con las adaptaciones que se estimen por parte de los investigadores de acuerdo a las características de los hoteles en estudio.

Se presenta una valoración general del diagnóstico de PRH realizado en ocho hoteles de estudio. Por las características que presentan, cinco hoteles se encuentran ubicados en un espacio de sol y playa que abarca los destinos turísticos de Manta, Bahía de Caráquez y Canoa y responden a la clasificación de medianos y pequeños con categoría de tres y cuatro estrellas en el caso de uno. La otra parte de la muestra se enmarca en entidades de alojamiento localizados en el cantón Portoviejo y Bolívar y con similares categorías y tamaño. Se conformó un grupo integrado por los autores de la presente investigación y administradores de los hoteles seleccionados para ejecutar en cronograma de actividades entre los meses de febrero y abril de 2015. En el período de estudio se llevó a cabo un análisis interno de la actividad de PRH, del cual se asume la generalización a los hoteles de la provincia. A continuación, se presentan los puntos fuertes en los que debe apoyarse para trabajar en su correcto desarrollo:

- Personal joven de servicio, capaz de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir.
- Buenas condiciones de trabajo en las entidades.
- Existencia de emprendimientos en el sector hotelero.

- Generación de puestos de trabajo.

En las entidades de estudio se cuenta con factores que constituyen debilidades para el proceso de planeación de manera global en hoteles, que se necesitan suprimirlas para contar con un mayor nivel de efectividad de la acción de estas entidades. Con la ayuda del equipo participante se identificó lo siguiente:

- Poco dominio idiomático de los trabajadores directos al servicio.
- Solo se contemplan las necesidades de RRHH a corto plazo.
- Desconocimiento, de los directivos de las áreas de gestión sobre la actividad de PRH.
- Estilo de dirección centrado en las tareas y las actividades día a día.

En el caso del análisis externo, de los posibles elementos del entorno que mayormente influyen sobre la PRH en hoteles de la provincia, se identificó las principales oportunidades y amenazas existentes sobre este proceso. De las oportunidades que pueden manifestarse en el entorno sobre la PRH, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y que posibilitan el aprovechamiento en favor de estas entidades, se identifican:

- Sector de importancia de la economía en Ecuador.
- Perspectivas de desarrollo turístico en el destino de Manabí, lo que crea expectativas en las personas del mercado laboral.

Los factores del entorno actual que amenazan el proceso de PRH, ya sea impidiendo o dificultando el mismo, sin que pueda ser controlado por el área de recursos humanos se manifiestan de la siguiente forma:

- Se propone una plantilla por personal con conocimientos de RRHH y se aprueba otra por la dirección de los hoteles.
- La formación exigida en los cargos para algunos puestos es inferior a las necesidades del cargo a desempeñar.
- Se minimizan los requerimientos específicos de la actividad a desarrollar en los puestos.

A partir del resultado obtenido en el estudio de la muestra analizada, se deben emprender acciones en correspondencia con lo recomendado en cada cuadrante. En este caso, se puede emitir una valoración que indica que la actividad de PRH en los hoteles en estudio, de la provincia de Manabí, puede ser valorada de manera general que se halla en un estado

incógnito actualmente, donde la estrategia a seguir en la actividad es minimizar las debilidades detectadas en el diagnóstico y otras que surjan de acuerdo a las aplicaciones específicas en los hoteles y maximizar las oportunidades que brinda el entorno. El resultado derivado del estudio realizado, se propone asumirlo a las entidades hoteleras de la provincia de Manabí, que en su mayoría presentan características bien parecidas a los hoteles tomados como objeto de aplicación de la herramienta de diagnóstico de PRH propuesta y en correspondencia con lo planteado por el Reglamento No. 465: Reglamento de alojamiento turístico del Ministerio de Turismo de Ecuador, se encamina al cumplimiento de estándares que regulen las prestaciones de servicios en hoteles, según una clasificación. Del resultado anterior se deriva, la necesidad actual de contar con recursos humanos con competencias y formación en la actividad de hospitalidad turística. Se deben emprender acciones estratégicas adaptativas hacia la PRH, que en la actualidad no existen, así como el uso detallado del procedimiento de diagnóstico que se propone. Por consiguiente se deben maximizar las oportunidades del entorno y del mercado laboral, que en la actualidad se dispone de personal calificado en la provincia y sin embargo, no están vinculados a actividades de esta naturaleza. Se deben minimizar varias amenazas, entre las que se encuentra no realizar propiamente la planeación del personal por las entidades. En el orden interno, los hoteles deben trabajar en minimizar las debilidades que la afectan, tomando en consideración un procedimiento adecuado para la PRH en los tres horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo y que tome en consideración la tipología, categoría, tipo de servicios que se prestan a los clientes en cada uno de los hoteles, que en cada uno de los destinos de la provincia presentan puntos de coincidencia, fundamentalmente por el espacio geográfico espacial donde están enclavados y el tipo de clientes que acude a ellos, predominando el turismo interno.

### **Consideraciones derivadas del diagnóstico general de planificación de recursos humanos en entidades hoteleras de Manabí**

Un problema fundamental de los sistemas de PRH existentes en los hoteles es que son fragmentados, incompletos y a menudo están hechos sobre premisas defectuosas en cuanto al crecimiento humano y organizacional. Para que haya crecimiento, los RRHH necesitan dos cosas nuevas: desafío y crecimiento de los resultados. El crecimiento de los hoteles tiene lugar mediante un manejo exitoso de su entorno, situación interna y ser capaz de planear para reclutar, manejar, desarrollar, medir y reemplazar los RRHH, según los objetivos a cumplir.

Los hoteles acostumbran aplicar los procesos de planificación en áreas tan concretas como los servicios, la comercialización o las actividades económicas, sin embargo, no existe una tendencia a la PRH.

La planificación racional es un requerimiento básico para la supervivencia de un hotel y esto no es solo la opinión de los teóricos de la dirección. Ningún directivo de las áreas operativas de una organización hotelera ignora que, entre sus funciones básicas está la planificación y que sus funciones posteriores (actividades, programas, recursos que deberá utilizar, entre otros) serán consecuencia de la planificación efectuada. En los hoteles de cualquier complejidad, la PRH debe ser sistemática para asegurar a la entidad el personal idóneo en el momento necesario, lo cual se traduce en asegurar el número y clase correcta de personal, en los lugares y tiempos correctos, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles. Además, cuando se ha logrado una buena planeación existe una reducción de incertidumbres, se ayuda a concentrar la atención en los objetivos, se facilitan las operaciones, así como su control.

Un buen análisis de las necesidades de RRHH implica, pensar que la PRH del hotel debe estar unida al asesoramiento de expertos o especialistas de GRH integrados a personas con dominio de las actividades de operación turística hotelera, con el aporte de determinadas particularidades que complementen la obtención de un resultado veraz de esta actividad. De aquí se desprende que no se trata solamente de promover una planificación potente y anticipadora en el hotel, sino que esto sólo es alcanzable cuando se busca una planificación bien detallada y que sea realmente preventiva de los RRHH que participan en cada uno de los puestos que demande un hotel.

En los hoteles de estudio de la provincia de Manabí, uno de los principales obstáculos encontrados, es la falta de un procedimiento apropiado para elaborar un plan de RRHH en correspondencia con sus características, dado que esta actividad de PRH se realiza mayormente según la consideración de los empleadores, no se cuenta con conocimientos especializados de la actividad, no se le asigna el tiempo requerido y no se toman en cuenta particularidades que correspondan a las condiciones hoteleras.

Además, se señalan otras trabas que se encuentran en estos hoteles de cara a una correcta PRH, son las siguientes:

1. El tiempo: Siendo el recurso más escaso y ello es consecuencia de que los gerentes en los hoteles se van absorbiendo en su actividad por los problemas diarios (operativos).

2. Los conocimientos sobre planificación: Muchos directivos de hoteles tienen escasa formación en el área de la planificación, este problema es frecuente.

3. Limitaciones financieras.

4. La preocupación por el futuro: Al directivo de un establecimiento hotelero le preocupa el futuro de su hotel, ya que el éxito o el fracaso del mismo coincide en gran parte con el éxito o fracaso de su gestión, tanto a nivel económico, como particular. También, estos problemas se solapan en el quehacer diario con una tendencia básica notable, en general, en todos los hoteles se lleva a cabo la planificación, se ejecutan dentro de una gran informalidad. La comunicación escrita se utiliza muy poco, siendo sustituida por la oral. En fin, los directivos en los hoteles, "llevan los números en la cabeza" y cuanto más nuevo es el hotel mayor es este problema y mayor es la tendencia a hacer las cosas "día a día".

## CONCLUSIONES

En la actualidad, el desarrollo de una efectiva Planificación de Recursos Humanos en las entidades hoteleras constituye una importante fuente de obtención de ventajas competitivas y una temática de especial interés para profesionales del sector turístico.

La utilización del diagnóstico de Planificación de Recursos Humanos, así como técnicas y herramientas analíticas, contemplan de manera integral los principales factores internos y externos que influyen hacia una orientación a la mejora de la capacidad de respuestas ante las necesidades de RRHH, constituyendo esto el punto de partida para trazar acciones estratégicas en el fortalecimiento del proceso de PRH.

En las entidades turísticas hoteleras pertenecientes al destino Manabí existe una demanda real del empleo de herramientas gerenciales científicamente fundamentadas para la PRH, que tome en cuenta las características asociadas a la tipología y categoría hotelera de cada una.

El diagnóstico de la actividad de PRH, con las adecuaciones que demande de acuerdo a las características de las entidades donde se aplique, constituye una herramienta fundamental para examinar los aspectos más relevantes, concernientes a esta actividad en los hoteles de la provincia de Manabí.



## LITERATURA CITADA

- Alfonso, R; Cedeño, N; Martínez, C. 2011. Procedimiento para planificación de recursos humanos en hoteles del destino Cayos de Villa Clara. *Revista Retos Turísticos* 10(3):1681-9713.
- Bayón, F. y García, L. 2012. *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.
- Belcourt, M. y Mc Bey, K. 2010. *Strategic Human Resources Planning*. Nelson Education Series. ISBN-13: 978-0-17-650132-7. Ontario. Canadá.
- Cuesta, A. 2011. Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*. 17(2): 287 – 297.
- De Miguel, M.; Pérez, R. y Noda, M. 2010 ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? *Revista Ciencias Holguín*, 16(2): 1027-2127.
- Ferguson, K. L. y Reio Jr, T. G. 2010. “Human resource management systems and firm performance”, *Journal of Management Development*, 29 (1): 471-494.
- Gobierno Provincial de Manabí. 2015. Gobierno Provincial de Manabí promueve turísticamente a Manabí este 2015. (En línea). Consultado el 4 marzo 2015. Formato PDF. Disponible: <http://www.manabi.gob.ec/3049-gpm-promueve-turisticamente-a-manabi-este-2015-1.html>
- Martínez, R; Marrero, C. E; Pérez, R. 2013. Variables vinculadas con la planeación de recursos humanos a nivel territorial. *Revista Ingeniería Industrial*. 34(2):120-129.
- Michalus, J. C. 2011. Modelo alternativo de cooperación flexible de Pymes orientado al desarrollo local de municipios y micro-regiones. Factibilidad de aplicación en la Provincia de Misiones, Argentina Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- MINTUR (Ministerio de Turismo Ecuador). 2014. La experiencia turística del Ecuador: cifras esenciales de turismo interno y receptor. (En línea). EC. Consultado, 3 marzo 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://invest.ecuador.travel/wp-content/uploads/2014/02/La-Experiencia-Turistica-del-Ecuador.pdf>
- Mohammadnoor, K. M.; Abdullah O.; Mohd S. A. y Hamza A. S. 2014. The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *Revista: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4 (4): 2222-6990.
- Puchol, L. 2012. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos S. A. ISBN: 978-84-9969-112-1 (Libro electrónico), Madrid. España.
- Ruíz, D. R. 2012. La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en el centro de las tácticas de desarrollo de la Hotelaría en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* 3(2): 2254-7630.
- SENPLADES-PNUD (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). 2010. Agenda Zonal para el Buen Vivir. Propuestas de Desarrollo Lineamientos para el Ordenamiento Territorial. Documento de Trabajo. Zona de Planificación 4. Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, Quito, Ecuador. [Consultado: 4 marzo de 2015. Disponible en: [www.pnud.org.ec/art/frontEnd/images/objetos/agenda\\_4.pdf](http://www.pnud.org.ec/art/frontEnd/images/objetos/agenda_4.pdf)