

## Gestión del talento humano e innovación en el sector hotelero. El caso de Real del Monte, Hidalgo

### *Human talent management and innovation in the hotel sector. The case of Real del Monte, Hidalgo*

Alicia Romero Mendoza <sup>a</sup>, Judith A. Velázquez Castro <sup>b</sup>

---

**Abstract:**

This research addresses the importance of innovation for talent management in the hotel sector of Real de Monte, Hidalgo. It should be noted that studies are still scarce in the field of tourism companies since few focus their attention on this field. Therefore, the objective was to identify the importance of innovation in talent management and its impact on lodging establishments in Real del Monte, Hidalgo, to redirect business action to improve the competitiveness of Real del Monte, Hidalgo, Mexico. It finds out what qualities make a place conducive to innovation and how organizations should incorporate these considerations into their talent management strategy. For this reason, 11 structured surveys were applied to the professionals responsible for said establishments. The results showed that all the hotels in the area do not belong to a hotel chain, that is, they are independent; In addition, they do not apply talent management strategies; It is also confirmed that there is a positive relationship between talent management and innovation. Based on this analysis, an improvement proposal is made for the management of talent and innovation in the hotel sector of the place. It is concluded that local hotels do not correctly include talent management strategies within their practices, considering that this causes them a cost and not a benefit. Therefore, it is important to implement talent and innovation management practices since they contribute and promote the generation of value for the organization.

**Keywords:**

*Talent management, innovation, hotel sector, tourism.*

---

**Resumen:**

La presente investigación aborda la importancia de la innovación para la gestión del talento en el sector hotelero de Real del Monte, Hidalgo. Cabe destacar que los estudios aún son escasos en cuestión del ámbito de empresas turísticas ya que, son pocos los que centran su atención en dicho campo. Por lo que, el objetivo fue identificar la importancia de la innovación en la gestión del talento y su incidencia en los establecimientos de hospedaje de Real del Monte, Hidalgo, para redirigir la acción empresarial para mejorar la competitividad de Real del Monte, Hidalgo, México. Se averigua qué cualidades hacen un lugar propicio para la innovación y cómo las organizaciones deberían incorporar estas consideraciones en su estrategia de gestión del talento. Por ello, se aplicaron 11 encuestas estructuradas dirigidas a los profesionales responsables de dichos establecimientos. Los resultados arrojaron que todos los hoteles del lugar no pertenecen a una cadena hotelera, es decir que son independientes; además no aplican estrategias de gestión del talento; también se corrobora que hay una relación positiva entre la gestión del talento e innovación. A partir de este análisis se hace una propuesta de mejora para la gestión del talento e innovación para el sector hotelero del lugar. Se concluye que los hoteles del lugar no incluyen correctamente las estrategias de gestión del talento dentro de sus prácticas, al considerar que esto les ocasiona un costo y no un beneficio. Por lo que es importante implementar las prácticas de gestión del talento e innovación ya que contribuyen e impulsan a generar valor para la organización.

**Palabras Clave:**

*Gestión del talento, innovación, sector hotelero, turismo.*

---

<sup>a</sup> Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Email: aleyali2616@gmail.com

<sup>b</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <http://orcid.org/0000-0001-7138-9293>, [judith\\_velazquez@uaeh.edu.mx](mailto:judith_velazquez@uaeh.edu.mx)

## Introducción

Las organizaciones turísticas, tienen como objetivo promover el desarrollo sustentable del ambiente, patrimonio y cultura en el mundo, potenciar la innovación y transformación digital del sector, fomentar el ámbito laboral del turismo, así como también aprovechar de los beneficios del turismo a sectores económicos, sociales, ambientales y culturales. En cuestión organizacional se puede mencionar que la intención de las organizaciones turísticas tiene como objetivo principal crecer económicamente como empresa, mediante la promoción de sus servicios como también la venta de sus productos. Las organizaciones turísticas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores para generar un bienestar [1], [34],[2].

El sector hotelero es una industria vibrante y en constante cambio, esto depende de aspectos como el grado de innovación en el ambiente, donde la capacidad de innovar es primordial para el éxito. Dado que una ineficiente gestión es un obstáculo a las nuevas condiciones del mercado y mantener su fuerza laboral es un inconveniente para su estabilidad, las empresas turísticas son las encargadas de dar a sus colaboradores los instrumentos necesarios para que sus empleados puedan desenvolver sus habilidades y destrezas, con la finalidad de convertirse en un elemento clave o esencial para la empresa y dado con la llegada de la tecnología y el auge de las soluciones digitales se ha vuelto cada vez comunes, es importante para las empresas de hotelería asegurarse de que están gestionando su talento y fomentando la innovación. Al aprovechar las estrategias adecuadas, las empresas de hotelería pueden mantenerse por delante de la competencia y ofrecer mejores experiencias a sus clientes [3].

En el pueblo mágico de Real del Monte Hidalgo, la dirección de los hoteles debe centrarse en una variedad de estrategias para seguir siendo competitivos y aumentar la satisfacción de los huéspedes. La implementación de prácticas de gestión del talento y el fomento de una cultura de innovación son componentes esenciales de una gestión hotelera eficaz. La insuficiencia de colaboradores competentes es acentuada en las empresas de hospedaje, lo cual afecta negativamente a la organización y a los colaboradores que intentan quedarse en un lugar estable que les brinde la oportunidad de desarrollo, las empresas hoteleras deben optimizar su gestión del talento como la contratación y selección de empleados, desarrollar e implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades, y utilizar tecnologías para optimizar los procesos y mejorar el servicio al cliente [4],[5],[6].

Al invertir en su talento, las empresas de hotelería pueden asegurarse de que su fuerza de trabajo sea profesional y preparada para las demandas siempre cambiantes de la industria. A través de la oferta de salarios y beneficios competitivos, la creación de trayectorias profesionales con diferentes oportunidades de trabajo y el estímulo a los empleados a buscar oportunidades de desarrollo profesional, las empresas de hotelería pueden asegurarse de que tienen el talento adecuado para proporcionar a los clientes una experiencia consistente y de calidad. Al centrarse en la gestión del talento y la innovación, las empresas de hospedaje de Real del Monte Hidalgo pueden asegurarse de que están proporcionando a sus clientes la mejor experiencia posible. A través de la inversión en su fuerza de trabajo y el fomento de una cultura de innovación, las empresas pueden asegurarse de que siguen siendo competitivas y pueden proporcionar el nivel de servicio que los clientes esperan [7].

La presente investigación hace una reflexión sobre la importancia de la innovación en la gestión del talento (GT) y su incidencia en los establecimientos de hospedaje, para redirigir la acción empresarial para mejorar la competitividad. Por lo que los objetivos que son: 1) revisar la importancia de la innovación en el sector hotelero para identificar nuevas estrategias en la gestión del talento; 2) analizar la importancia de las prácticas de innovación en establecimientos de hospedaje para exponer los diferentes modelos en gestión del talento humano; y 3) diseñar una propuesta de innovación y GT en el sector hotelero para mejorar la productividad del personal. Para ello se aplicaron 11 encuestas en las empresas del sector hotelero de Real del Monte, Hidalgo. Los datos obtenidos se analizaron e interpretaron para establecer relaciones con las variables ya mencionadas.

Después de esta introducción, la estructura de la investigación es la siguiente: primero, se realiza un acercamiento teórico de la gestión del talento e innovación; posteriormente, se realiza trabajo de campo para conocer la incidencia de la gestión del talento en las actividades de innovación de las empresas hoteleras del pueblo Real del Monte e interpretan los resultados más representativos. Finalmente, se presenta una propuesta de mejora y las conclusiones generales.

## Acercamiento teórico

La definición de la gestión del talento aparece en las empresas de los años 90's esto dado a que las empresas llevaban trabajando con personas desde que existen, la terminación fue tomado por David Watkins de Softscape para describir el proceso que siguen las organizaciones para atraer y seleccionar a los empleados indicados para el puesto tomando en cuenta sus habilidades. Desde

entonces, es un tema de interés que se mantiene en algunas empresas.

Durante la última década la gestión del talento es un tema para algunas organizaciones dado que el proceso de gestión se relaciona con la identificación, atracción, desarrollo, recompensa y retención de colaboradores con fortalezas que apoyen la sostenibilidad y el desarrollo del éxito empresarial.

**Chiavenato** define la gestión del talento como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” [8]. Por lo que se entiende que la gestión del talento es, básicamente, permitirle al individuo el desarrollo pleno de su potencialidad, talento y sus posibilidades tanto físicas como intelectuales. Las organizaciones están en un constante cambio con el fin de afrontar el mundo competitivo y globalizado, donde son las personas las que moldean el futuro de las organizaciones siendo el pilar fundamental para que estas puedan alcanzar el éxito y por otro lado las organizaciones dependen de las personas para lograr los objetivos estratégicos, todo esto para favorecer el éxito empresarial, así como también como la estabilidad del talento humano.

Martínez y Luz señalan lo siguiente: “desarrollar el talento humano es posibilitar a las personas opciones de vida y de trabajo brindándoles calidad laboral y social además de identidad, pertenencia y plenas garantías en el bienestar social y de trabajo, así como una apuesta clara en la consecución de sus retos y objetivos personales” [9].

Se entiende que la gestión del talento humano aborda desde un punto de vista diferente a las personas que conforman las empresas, comprendiendo que los individuos son seres únicos y diferentes, en una constante interacción, que establecen diariamente. Por lo que, se requieren criterios cualitativos para dar respuestas coherentes tanto a las necesidades de la empresa, como a las personas que conforman la organización.

### **Dimensiones de la gestión del talento**

La gestión del talento actualmente es una estrategia tomada por las empresas u organizaciones para la mejora e innovación de estas, puesto que buscan el éxito, por lo que el departamento de recursos humanos debe considerar los elementos que diversos autores [10],[11],[12] reconocen como los adecuados para la correcta ejecución de la gestión del talento:

1. **Atraer/seleccionar/contratar.** Persiste en aceptar o rechazar las solicitudes de empleo, con la finalidad de conseguir a los candidatos más calificados, apropiados para el empleo. Es un punto estratégico por el que obtendremos el primer paso para la mejora de resultados

a la hora de elegir correctamente al personal que formará parte de la plantilla de trabajo, debemos verificar tanto en la entrevista previa para el empleo y corroborar la información mediante el currículum vitae del solicitante [14].

2. **Aprendizaje y desarrollo.** El elemento es esencial para la mejora continua del personal que fue aceptado y ayudar para que puedan aprender de la mejor manera aprovechando sus fortalezas y mejorando sus debilidades identificando las áreas de oportunidad, por lo que la empresa con este punto debe de tomar en cuenta que cada estrategia retomada o implementada para el desarrollo y aprendizaje de sus nuevos colaboradores debe ser implementada desde la innovación para mayores resultados [10],[11],[12].

3. **Recompensar/reconocimiento.** Consiste en recompensas extrínsecas incluyendo salarios competitivos, aumentos salariales, bonificaciones de incentivos y mejora del clima social. Esto ayuda a las organizaciones a que su personal se motive a realizar sus tareas correctamente e incluso dar un extra a su trabajo, ya que se sienten valorados y que se les da la importancia correspondiente por lo cual se le premia ya sea con reconocimientos, ofrecer un puesto avanzado dentro de la organización o algún incremento de salario o bonos extras por la realización correcta de su trabajo. Esto incluso ayuda para que los empleados no se conformen y se realicen tanto personal como laboral dentro de la organización [15].

La gestión del talento es el conducto por el cual los trabajadores obtienen beneficios, y gracias a esto se pueden realizar personalmente lo que mejora su creatividad y su sentido de pertenencia, por lo cual es conveniente que a los empleados talentosos se les asignen responsabilidades apropiadas y justas y al mismo tiempo, se les recompense por su desempeño y se obtenga un clima de confianza con el que estén satisfechos y cómodos.

### **Los modelos de la innovación más relevantes en el área de gestión de talento humano actualmente**

#### *Modelo de proyección organizacional*

El modelo organizacional ha ido cambiando, avanzando hacia un eje funcional hacia un proceso más integrado. El modelo fue explicado como una forma de dar solución a los programas de investigación, lo cual permite obtener diferentes variables evaluables y aplicables tales como el análisis organizacional, la proyección estrategia y su componente. Otros cometidos que se consiguen con el modelo organizacional son los cuadros de control de riesgos y mando integral, así como también los manuales de funciones, el reglamento interno, la plantilla de

colaboradores, códigos de ética, valores y diseño de sistemas de gestión del talento humano [16].

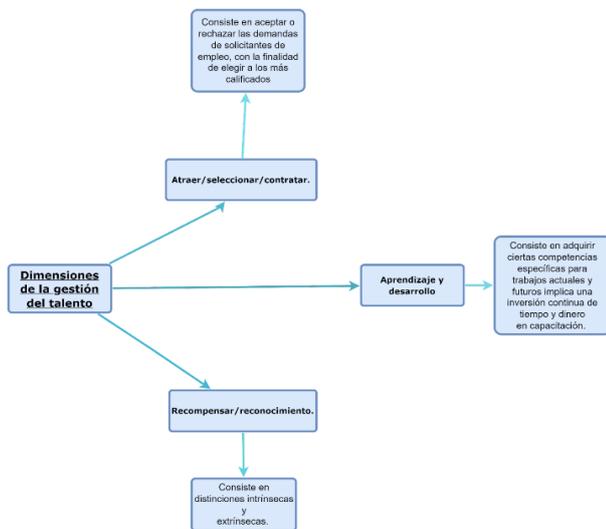


Figura 1. Dimensiones de la gestión del talento  
Fuente: elaboración propia con base en [13]

#### Modelo de productividad

El manejo y control de los trabajadores en las empresas se entiende como un proceso bastante detallado, ya que se mantiene al tanto de las problemáticas y conflictos que se van dando durante el desarrollo de las actividades de una empresa, el comportamiento organizacional y la negociación son factores clave para la intervención y solución a los conflictos generados. Esto a la vez genera en las empresas la necesidad de implementar o desarrollar diferentes planes estratégicos con recurso del talento humano esto con la finalidad de potencializar su capacidad de competencia. Es aquí donde el modelo de productividad convierte el talento humano en un factor clave y esencial para alcanzar el éxito y el cumplimiento de metas centrando su estudio en las acciones de los colaboradores y en la forma en que ellos realizan sus actividades dentro de la empresa, esto a su vez favorece el trabajo en equipo permitiendo así el crecimiento de la organización [17].

El modelo de productividad vincula el talento humano con las competencias, unen las habilidades, aprendizajes, técnicas con el fin de cumplir un objetivo específico. El factor más relevante en el modelo de productividad es el poder generar en el trabajador un sentido de identificación con la organización por medio de tener buenas relaciones laborales y la rápida intervención de los diferentes conflictos que surjan dentro del área laboral; pero para cumplir con lo propuesto por el modelo de productividad la organización debe evaluar a detalle a cada uno de sus colaboradores en donde pueda conocer los conocimientos

que cada uno posee, el estudio de los cargos y perfiles de los colaboradores y las necesidades que los empleados y la compañía poseen con el fin de invertir en la solución y aplicación de diferentes soluciones ya sea por capacitaciones o en educación de los colaboradores [17].

#### Innovación abierta

La innovación en el área de la gestión del talento humano focaliza sus medios o recursos en complacer las necesidades más destacadas de los colaboradores, por lo cual se evalúa cada sección para un buen desarrollo del personal en su área laboral. Por eso este apartado se centra el estudio en la innovación abierta, la cual es una forma de apresurar la adquisición de conocimiento ayudando a fortalecer la capacidad de competencia que posee una organización por medio de diferentes índices como lo son el rendimiento, la productividad, la rentabilidad y la posición en el mercado. Aquí se deja a un lado el concepto de Innovación más Desarrollo lo cual requiere de grandes inversiones y un largo periodo de tiempo para su proceso de implementación. Álvarez y Bernal interpretan la innovación abierta como puesta de funcionamiento en la creación de conocimiento y habilidades por parte del personal de la organización con la finalidad de crear mejoras [18], incluyendo la aplicación de inteligencia emocional y colectiva lo cual incrementa la capacidad de innovar de los colaboradores por medio de la ayuda de diferentes entidades, ya sean educativas, de investigación o simplemente la adquisición de nuevas experiencias por parte de los colaboradores. Por ello en la innovación abierta se habla de procesos de innovación y el potencial que pueden aportar los colaboradores, esto a su vez ayuda a mejorar las relaciones dentro de la empresa, disminuyendo la rotación de personal y los problemas entre compañeros, pero a su vez aumenta los índices de retención de personal [19],[20],[21],[22].

#### Gestión del talento e Innovación en las organizaciones turísticas

Las empresas turísticas ya sean grandes o pequeñas deben de tener flexibilidad, creatividad e innovación para lograr ser competitivas y obtener a personal productivo y talentoso es fundamental para lograrlo, tomando en cuenta que los empleados son capital humano y no únicamente costos variables como normalmente se toman en cuenta.

Según diversas investigaciones [4],[23], los trabajadores del ramo del turismo, son una fuerza laboral calificada que garantiza a las empresas mayor competitividad e innovación, por lo que el turismo sufre cambios constantemente para la adaptación de cualquier circunstancia; la mejora de las perspectivas laborales se

da gracias a que frecuentemente se actualiza, brindando beneficios y generando capacitaciones para las personas que se desarrollan en el sector turístico y la facilidad del proceso de ajuste en mercados cambiantes, gracias a que el turismo se basa en la innovación para la mejora continua de su entorno, por lo que se va ajustando a pesar de que los mercados de hoy en día son más exigentes.

Ante el aumento de la necesidad de competencias profesionales, las organizaciones turísticas tienen el reto de atraer y retener una fuerza laboral eficiente que ayude al cumplimiento de sus objetivos. Las empresas turísticas que toman métodos o estrategias innovadoras y a la misma vez interactúan con organizaciones que están dentro de su entorno pueden promover la creación de nuevos empleos y una mejor unión de las habilidades de su solidez laboral.

Hoy en día las organizaciones turísticas hacen frente a un desafío adicional que es el requisito de innovar, no sólo ocasionalmente sino frecuentemente, con rapidez y con una sólida tasa de éxito, haciendo presión sobre las empresas para que logren buscar nuevas formas o estrategias de ser mucho más creativas e innovadoras. Por lo que, eso motiva y permite que la innovación en las empresas turísticas se haya convertido en un tema importante que toda organización busca implementar y conocer, para sobrevivir en el mundo de los negocios de hoy [24].

Según Adler y Shenbar la capacidad de innovación se define como: (1) la capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios que cubran las necesidades del mercado; dado que se busca que la innovación de las herramientas necesarias para el desarrollo de nuevos productos que ayuden a satisfacer las necesidades, recordando que el mercado es un sector cambiante y que constantemente sufre cambios acoplándose a las necesidades que van surgiendo; (2) la capacidad de aplicación de tecnologías de procesos adecuados para producir nuevos productos; estamos de acuerdo que hoy en día la tecnología es parte de nuestro día a día por lo cual es necesario aplicarla para crear y producir nuevos productos, y junto con la innovación la aplicación de las tecnologías será más fácil la creación de los productos que el mercado vaya demandando; (3) la capacidad de desarrollo y adopción de nuevos productos y procesos tecnológicos para satisfacer las necesidades futuras, pudiendo así mejorar el servicio al cliente y tener una mejor forma de solucionar los conflictos o problemas que surjan dentro de una organización y, (4) la capacidad de responder a las actividades tecnológicas accidentales y oportunidades inesperadas creadas por los competidores, pudiendo ser así más competitivos en la resolución de problemas, dando soluciones inmediatas [25].

La innovación es punto esencial para la mejora continua de las organizaciones turísticas ya que es un elemento

que brinda la capacidad de creación de productos que satisfagan las necesidades tanto actuales como futuras, todo esto se puede lograr gracias a los avances tecnológicos, procesos innovadores o la adopción de nuevas estrategias.

[26] definen la capacidad de innovación de una organización como la facultad para movilizar los conocimientos de sus colaboradores y combinarlos para lograr crear nuevos conocimientos que derivan en productos o procesos de innovación dentro de la empresa, así mismo la capacidad de innovación logrará alcanzar los objetivos de las organizaciones, haciendo que los empleados se involucren más en los procesos y así se alentarán a ser más creativos.

### **Gestión del talento e innovación en los establecimientos de hospedaje**

El sector hotelero se posiciona como un pilar de la industria del turismo sin embargo al estar en un ambiente de constantes cambios de índole política, económica, social, tecnológica y ambiental es de suma importancia que emplee tácticas que le permitan permanecer en el mercado. Como bien sabemos en la actualidad las empresas enfrentan un desafío adicional que es el requisito de innovar y no sólo ocasionalmente sino de forma constante, rápidamente y con una tasa de éxito buscando en sí nuevas formas de ser creativas e innovadoras.

Por lo tanto, permite que la innovación en las organizaciones se haya convertido en un cuestionamiento importante que toda organización busca responder para permanecer en el mundo de los negocios, dado que las organizaciones de hoy en día están en constantes cambios, por lo que si quieren permanecer dentro deberán implementar estrategias de innovación esto más que una pérdida de tiempo como algunos lo ven, es más bien un beneficio.

Además, se menciona que las organizaciones se han inclinado por crear desde el interior de la empresa por lo cual le proporciona ventajas en el mercado [27]. Al respecto Ibarra y Suárez mencionan “esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de los recursos y capacidades internas únicas” [28], donde la innovación juega un papel primordial en los procesos internos de la empresa.

### **Metodología**

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar la importancia de la innovación en la gestión del talento en los establecimientos de hospedaje. La pregunta que surge es ¿De qué forma se relaciona la innovación con la gestión del talento dentro de las empresas u organizaciones del sector hotelero? Por lo cual se

considera el siguiente supuesto: La innovación puede interceder la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño empresarial, en la medida en que el talento humano esté apto con habilidades como creatividad, flexibilidad, ingenio e iniciativa con lo cual pueda ser capaz de adaptarse y responder a entornos altamente competitivos, dinámicos e inconstantes [29],[30].

La investigación es de carácter cualitativo dado a que la falta de evidencia empírica es exploratoria, para comprender las prácticas de gestión del talento humano y su importante relación con la innovación del sector hotelero de Real del Monte Hidalgo.

### Instrumento

El cuestionario es un instrumento validado de la investigación Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México [13]. El cual se retoma por que ayuda a recolectar los datos adecuados para esta investigación.

### Muestra y recolección de datos

De acuerdo con el titular de la Secretaría de Turismo del Estado (Sectur), Eduardo Javier Baños Gómez, en diciembre de 2021, Hidalgo recibió a cerca de 700 mil turistas y visitantes. Por otro lado, Real del Monte cada año recibe aproximadamente 1 millón de visitantes informó Salvador Álvarez Badillo, secretario de Turismo municipal.

Gracias al trabajo de campo realizado en Real del Monte haciendo el conteo de los establecimientos de hospedaje se contabilizaron 13 hoteles en el lugar. De los cuales 11 hoteles accedieron a proporcionar la información requerida para la obtención de datos necesarios, por otro lado solo 2 hoteles no accedieron a responder las preguntas del cuestionario realizado.

### Discusión e interpretación de resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados más significativos obtenidos en la realización del trabajo de campo en el sector hotelero de Real del Monte, contrastados con la revisión de la literatura.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento para la recolección de datos se hace notar que todos los hoteles en Real del Monte son establecimientos que no pertenecen a una cadena hotelera, son totalmente independientes cabe mencionar que entonces el 100% de los encuestados trabaja para empresas independientes, es decir no trabajan para una cadena hotelera, todos estos establecimientos son considerados pequeñas empresas

dado que cuentan con entre 0-10 personas dentro del establecimiento.

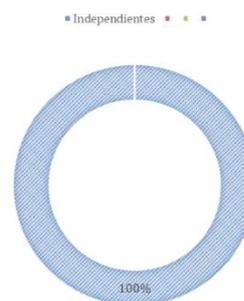


Figura 2. Hoteles Real del Monte

Fuente: elaboración propia.

Entre sus funciones destaca que el 58% son los mismos dueños los encargados de redirigir el establecimiento de hospedaje, así como también se encargan de la gestión del talento entre otras funciones más del hotel y mientras el otro 42% son gerentes generales los responsables se encarga de las áreas como de recursos humanos, mercadotecnia, ventas, entre otras funciones, aunque también ellos mismos se encargan de formular y ejecutar la estrategia de talento.

Se hacer notar que la planeación de la gestión del talento humano sigue siendo una de las herramientas más importantes que una empresa debe tener porque le permite orientar el quehacer de la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos, creando estrategias para el mejor funcionamiento, apoyando a los colaboradores en cómo desarrollar su trabajo de la mejor manera y brindándoles guías para una mejor productividad laboral [31].

■ Gerente RH ■ Gerente general ■ Otro (especificar) ■

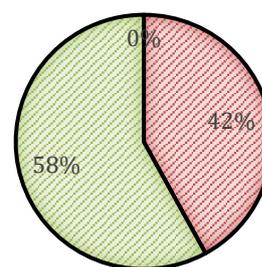


Figura 3. Ejecutivos responsables

Fuente: elaboración propia.

En cuestión de que tan involucradas están las demás áreas en la formulación o ejecución de dicha estrategia, dados los resultados de la encuesta podemos ver que el 58% de los demás departamentos no están involucrados, puesto que la mayoría de estos establecimientos no

cuentan con tanto personal ni áreas que se dediquen a las diferentes funciones del hotel, el 29% está lo mismo de involucrados ya que dado a las respuestas son pocas áreas las que tienen estos establecimientos de hospedaje dado a que cuentan con poco personal es más factible para ellos que no se involucren en la formulación y ejecución de la estrategia de la gestión del talento. De acuerdo con estos resultados se resalta que estos hoteles en Real del Monte no aplican la gestión del talento adecuadamente ya que no hay áreas establecidas ni el personal necesario para que la estrategia sea tomada y aplicada correctamente por las empresas u organizaciones para la mejora e innovación de sí mismas, dejando a un lado la gestión del talento, aunque no debería ser así puesto que siempre se busca el éxito, según [10],[11],[12],[13].

Las principales barreras internas a las que se enfrentan los establecimientos de hospedaje en Real del Monte para la ejecución o formulación de la estrategia de la gestión del talento de acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo es que el 58% de los hoteles no cuentan con los recursos para desarrollar habilidades laborales que ayuden a la formulación de la estrategia de la gestión del talento dentro del lugar, mientras tanto el otro 42% se resumen en la falta de oportunidad de capacitación relevantes para las personas, falta de personal con habilidades apropiadas y que los ejecutivos no están suficientemente involucrados, dejando a un lado la importancia de la implementación de una buena gestión del talento dentro de la empresa ya sean grandes o pequeñas deben de tener flexibilidad, creatividad e innovación para lograr ser competitivas y el obtener a personal productivo y talentoso es fundamental para lograrlo, tomando en cuenta que los empleados son capital humano y no únicamente costos variables como normalmente se toman en cuenta.

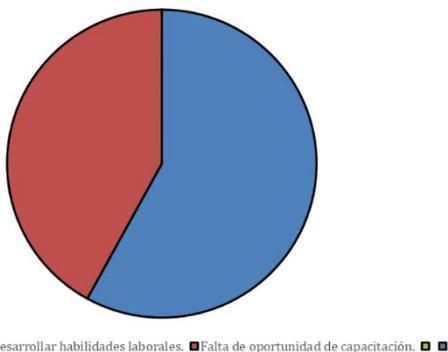


Figura 4. Principales barreras internas a las que se enfrenta para la formulación/ejecución de la estrategia de la gestión del talento

Fuente: elaboración propia.

Los métodos que son más efectivos para los hoteles en la contratación de talento son el 43% redes sociales, así como también con un 43% en páginas web especializadas mientras que solo el 14% ocupa algún otro método como el solo trabajar familiares o por recomendaciones de los mismos empleados del establecimiento.



Figura 5. Métodos de contratación

Fuente: elaboración propia.

En cuestión de la fase que consideran más importante dentro del proceso de selección de los candidatos postulados o preseleccionados el cuestionario nos arrojó que el 58% es mediante una entrevista, mientras que el otro 29% se basa en una entrevista a profundidad a los candidatos preseleccionados, y solo el 13% ocupa otro método como son las recomendaciones o la experiencia mediante sus anteriores empleos.

En la cuestión de contratación y selección del personal es un punto estratégico por el que se obtendrá el primer paso para la mejora de resultados a la hora de elegir correctamente al personal que formará parte de la plantilla de trabajo, debemos verificar tanto en la entrevista previa para el empleo y corroborar la información mediante el currículum vitae del solicitante.

Se identificó que un 60% mencionó que una de las principales barreras internas a las que se enfrentan para la formulación o ejecución de la estrategia de la gestión del talento en estos establecimientos de hospedaje en Real del Monte, es la falta de recursos para desarrollar habilidades laborales, se identificaron además 3 barreras con el mismo porcentaje del 13,3% que los ejecutivos no están lo suficientemente involucrados, así como una limitación es la falta de personal con habilidades apropiadas y la falta de oportunidad de capacitación relevantes para las personas. Según Landaeta "la calidad del servicio puede ser un factor clave para su éxito" [32], también se enfatiza que en los hoteles independientes pueden diferenciarse de la competencia a través de un servicio de calidad superior y una experiencia personalizada e inolvidable para el cliente. Es decir, pueden tener cierta escasez en recursos tanto como económicos, así como de personal, pero sin duda llevando

a cabo la estrategia de la gestión del talento dentro de estos establecimientos, involucrando a los ejecutivos encargados correctamente del sector hotelero en Real del Monte es un factor clave para su éxito [33].

#### *Propuesta de mejora para la gestión del talento*

Como propuesta de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio del instrumento de investigación aplicado en los distintos hoteles del lugar, se hizo notar que no se le presta tanta atención al personal, ni hay áreas establecidas para cada necesidad del hotel, en la mayoría solo hay una persona encargada de todas las áreas y que cubre las necesidades que surgen dentro del hotel, por lo que se podría aplicar lo siguiente:

#### *Capacitación y formación del personal*

Se pueden establecer programas de capacitación y formación para el personal de los hoteles, como realizar reuniones mensuales con los jefes inmediatos de las distintas áreas del hotel, implementar planes de capacitación como integración del personal, cursos de calidad en el servicio, con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos en la atención al cliente, gestión de reservas y procesos de operación de los hoteles. Además, se pueden ofrecer incentivos intrínsecos como reconocimientos o constancias por la culminación de algunos de los cursos o capacitaciones para fomentar la participación del personal en estos programas.

También es importante establecer las áreas laborales adecuadamente, como establecer fijamente un área específica de recursos humanos, para la implementación de una buena estrategia de la gestión del talento, asignándoles las tareas que les corresponden a cada área de trabajo, para que el personal se dedique estrictamente en su ramo sin descuidar las demás, esto ayudará a que cuando ya se contrate al personal correctamente la empresa realice sus funciones adecuadamente, dándole la importancia a cada área que se encargue para la mejora del hotel.

En la parte de innovación se podría implementar el modelo de innovación abierta con reuniones mensuales con colaboradores para propuestas de mejora para una mejor calidad de servicio, implementarlas y la propuesta que tenga mejores resultados será premiada con incentivos ya sean extrínsecos como bonos o cupones de descuento, o intrínsecos como reconocimientos, así se impulsará a los colaboradores se involucren y apoyen el éxito del establecimiento.

## **Conclusiones**

Con frecuencia los gerentes o responsables ponen mayor atención a los resultados económicos, es decir, a las ganancias por la venta de productos o servicios, dado a que no están lo suficientemente involucrados en aplicar las estrategias de la gestión del talento. Sin embargo, esta decisión puede llevar a la organización a limitar efectivamente su éxito a largo plazo.

Uno de los principales propósitos de este trabajo, introductorio, fue proporcionar un marco explicativo que permita a las personas comprender la importancia de la gestión del talento en las empresas turísticas. La investigación se realizó con el fin de revelar la incidencia de la gestión del talento en las prácticas de innovación en el sector hotelero de Real del Monte, Hidalgo.

Cabe recalcar que los hoteles del lugar no pertenecen a una cadena hotelera más bien son totalmente independientes por lo cual no incluye correctamente las estrategias de la gestión del talento dentro de sus prácticas, al considerar que esto les ocasiona un costo y no un beneficio.

La industria hotelera debe centrarse en estrategias que aseguren seguir siendo competitivas y brindar la mejor experiencia posible a los huéspedes, al invertir en talento, ofrecer salarios y beneficios competitivos, brindar oportunidades de desarrollo profesional y fomentar una cultura de innovación, los hoteles pueden mantener una fuerza laboral profesional que sea capaz de satisfacer las demandas cambiantes de la industria.

El desarrollo de una cultura de innovación también es fundamental para que los hoteles se mantengan por delante de la competencia, fomentando la colaboración, la creatividad, y el uso de nuevas tecnologías y el análisis de datos. Esto con el fin de lograr obtener o alcanzar un éxito organizacional, haciendo con la innovación que los colaboradores se involucren más dentro de la empresa.

En la investigación se describieron los modelos de innovación en gestión humano más representativos e importantes en el mercado actual como lo son, el modelo de productividad, el modelo de proyección organizacional y la innovación abierta, los cuales comparten la idea principal el implementar al empleado a ser él mismo quien se supere y aporte hechos de innovación a la organización, logrando así mejorar los índices económicos de la empresa, así mismo también comparten la capacidad abierta de innovar de los empleados para que sean ellos los premiados con las grandiosas ideas y no sean sus jefes directos los que se lleven todo el crédito.

## Referencias

- [1] Luo, Y., & Bu, J. (2018). Contextualizing international strategy by emerging market firms: A composition-based approach. *Journal of World Business*, 53(3), 337-355. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.007>
- [2] Zapata, K., Medina, J. M., & Lara, J. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado. *Vincula Tégica*, 1(1), 1-20. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/17008>
- [3] Arias, V., Salazar, C., & Sterling, P. (2017). Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la fase de atracción de la fundación Funpaz de Manizales [Tesis de posgrado, Universidad de Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3206>
- [4] Dirani, K., & Nafukho, F. (2018). Talent management and development: Perspectives from emerging market economies. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4)
- [5] Krishnan, T., & Scullion, H. (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- [6] Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- [7] Sabuncua, K., & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.055>
- [8] Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ra. Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- [9] Martínez, P., & Luz, P. (2013). *Gestión del talento humano*. Grupocieg.org. from [https://grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013\\_articulo\\_id107.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013_articulo_id107.pdf)
- [10] Arif, A., & Uddin, R. (2016). Talent management and organizational performance: An empirical study in retail sector in Sylhet city, Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 18(10), 11-18. <http://doi.org/10.9790/487X-1810041118>
- [11] Gümüs et al., 2013; Gümüs, S., Apak, S., Gülnihal, H., & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: Talent management. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.551>
- [12] Garg, D., & Rani, K. (2014). Talent management: Empirical research results. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 289-295. [https://www.academia.edu/32291022/Talent\\_Management\\_Empirical\\_Research\\_Results](https://www.academia.edu/32291022/Talent_Management_Empirical_Research_Results)
- [13] Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32 (83). <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99919>
- [14] N'Cho, J. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations. The case of the French aerospace sector.
- [15] Aguilar, H. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. [Tesis de licenciatura]. Universidad Rafael Landívar.
- [16] Rodríguez, I. (2012). "Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias". Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. vol.33 no.2. ISSN 1815-5936
- [17] Pulido, J. (2015). "El talento humano como estrategia de productividad". Diplomado en gestión del talento humano. Bogotá. universidad militar nueva granada.2015. p. 10
- [18] (Álvarez y Bernal; 2017) Álvarez, E., & Bernal, A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Inf. Tecnol.* vol.28, nro.1, p.70. ISSN 0718-0764.
- [19] Chesbrough, H. W., (2006) Open Innovation. A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation, in *Open innovation: Researching a new paradigm*, 1-12, Oxford: Oxford University Press, USA
- [20] Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. y West J., (2008). *Open Innovation: Reaching a New Paradigm*, 1-400, Oxford University Press, New York., USA.
- [21] Dahlander, L. y Gann, D., (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(1), 699-709 raw Hill. Pág. 29
- [22] Enkel, E.; Gassmann, O., y Chesbrough, H. W., (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon, *R&D Management*, 39 (4), 311- 316.
- [23] Latukha, M. (2018). Talent development and its role in shaping absorptive capacity in emerging market firms: The case of Russia. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 444-459. <https://doi.org/10.1177/1523422318803087>
- [24] Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
- [25] Adler, P.S. y Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base: the organizational challenge. *Sloan Management Review*, 25, 25-37.
- [26] Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- [27] López, N; Montes, J. y Prieto, J. (2004), innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación, ciencia, tecnología e innovación y los países menos desarrollados. *Tribuna de debate*, No. 24.
- [28] Ibarra, Santiago y Suárez, Jesús (2002), La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Análisis de estudios económicos y empresariales*, No. 15, p.65.
- [29] Jordan, S., y Adams, R., (2016). Perceptions of Success in Virtual Cross-disciplinary Design Teams in large Multinational Corporations, <https://doi.org/10.1080/15710882.2016.1146303>, *International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 12(3), 185-203
- [30] Rubio, A. M., Gutiérrez, B. S., y Montoya, M. J. N.,(2015). Could Innovative Teams provide the Necessary Flexibility to Compete in the Current Context. <https://doi.org/10.5295/cdg.130446mr>, *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 145-164

- [31] Aguirre de León, H. L. (2014). "planeación estratégica y productividad laboral" (estudio realizado en hotel del campo, quetzaltenango).  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4552/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [32] Landaeta, M. F. (2018). La importancia de la calidad del servicio en los hoteles independientes. *Turismo & Desarrollo*, 29(1), 81-94.
- [33] Martínez, P. & Luz, P. (2023). Gestión del talento humano. Grupocieg.org. from [https://grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013\\_articulo\\_id107.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf) Siliceo, A. (2004), Editorial Limusa S.A, Capacitación y desarrollo de personal, pág. 25.
- [34] Quesada, J. (2016). ¿Por qué las empresas deben estar en constante cambio? *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/por-que-las-empresas-deben-estar-en-constante-cambio/VI6G44367REXXOSJTTRRDYYSVM/story/>