

Ensayos

De la administración del recurso humano a la gestión del talento humano

Resumen

Las personas cobran cada vez más importancia dentro de las organizaciones al ser consideradas en su totalidad es decir, como individuos inteligentes y creativos que pueden aportar algo más que fuerza de trabajo a las empresas y consituirse como el motor generador de la competitividad necesaria para destacar en un mercado altamente exigente.

Dicho lo anterior, el presente trabajo pretende mostrar el grado en el que la teoría o base conceptual de la gestión del capital humano se cumple en la realidad operante del sector hotelero de cuatro estrellas y para ello, se aborda de forma sucinta la evolución del proceso en cuestión para después ofrecer datos y contrastar el apego de realidad a la teoría para después llegar a una reflexión.

Abstract

People have taken on an increasingly important role within organizations, as they are being considered in their totality; that is to say, as intelligent and creative individuals who are able to offer something more than their labor to businesses. Thus, they constitute the necessary competitive engine to stand out in a highly demanding market.

That said, this paper attempts to show the extent to which the theory or conceptual basis of human-capital management plays a part in the operating reality of the four-star hotel industry. It thus succinctly addresses the evolution of the process in question in order to then provide data and compare theory with reality, followed by a reflection.

Résumé

Les personnes acquièrent de plus en plus d'importance au sein des organisations lorsqu'elles sont considérées dans leur intégralité, c'est-à-dire comme des individus intelligents et créatifs susceptibles d'apporter plus que leur force de travail. Selon cette perspective, elles représentent donc le moteur permettant d'engendrer la compétitivité nécessaire pour se démarquer au sein d'un marché fortement exigeant.

Ainsi, cette étude vise à montrer dans quelle mesure la théorie ou base conceptuelle de la gestion du capital humain s'applique dans la réalité opérante du secteur hôtelier quatre étoiles. C'est pourquoi nous aborderons succinctement l'évolution du processus en question avant de présenter des données et de mettre en relief l'attachement de la réalité à la théorie pour déboucher enfin sur une plus large réflexion.

* Juan Enrique Núñez Ríos
Jacqueline Yvette Sánchez García

Palabras clave:

administración, hotelería, gestión, recursos humanos, talento humano

Introducción

El presente trabajo es un producto derivado de la investigación denominada "El proceso de gestión del talento humano en el sector hotelero de cuatro estrellas" realizada en la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional. Dicho proyecto tuvo como objetivo analizar el comportamiento del proceso de gestión de recursos humanos tomando en cuenta la percepción tanto de la parte gerencial como de la operativa del mismo, así como el impacto de cada elemento que conforma dicho proceso en el desempeño real dentro de las organizaciones hoteleras. Pese a que los objetivos del estudio se alcanzaron, hubo aspectos que no fueron considerados,

* Universidad del Mar. Campus Huatulco

como la evolución teórica de la concepción del ser humano en las organizaciones hoteleras y su traslado a la realidad, por lo que se cree pertinente presentar una reflexión respecto a ello.

Lo primero que se ha considerado en esta reflexión es, que la administración de recursos humanos en términos operativos se concibe como una herramienta aplicable a todo tipo de empresa sin excepción, y a su vez se define como el conjunto de actividades que tiene como base las fases del proceso administrativo, que se aplica a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o al recurso humano, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar (Dessler 2002). Es imprescindible entender que actualmente se reconoce una evolución de los aspectos teóricos a lo que compete la administración de recursos humanos y en ese tenor a continuación se presenta lo que a juicio de los autores se denota como las variaciones conceptuales respecto a la administración del recurso humano hacia la gestión del talento humano, para finalmente comparar esa evolución con la realidad encontrada en las organizaciones hoteleras a través de la investigación realizada.

Génesis y éxodo de la concepción del ser humano en la organización

Con base en el preámbulo, resulta interesante observar la evolución que ha sufrido la visión que el ser humano en los últimos años ha tenido respecto a la importancia que los empleados poseen y el impacto que pueden tener dentro de las organizaciones. Dicha evolución puede asemejarse con el despertar de un prolongado letargo, mismo que impedía a la clase gerencial comprender que las personas no eran sólo una “raza” o “especie” extraña vertiendo ciegamente esfuerzos en una organización, y si se equiparara tal evolución con las horas que muestra un reloj, sólo unos cuantos minutos reflejarían la concepción actual del ser humano dentro de las organizaciones. Cabe mencionar que ha sido intrincado entender el papel de los empleados en la empresa, es decir, que dentro de la constitución

y vida de una organización las personas son la empresa y no en un sentido contrario, pese a ello “existen organizaciones cuya visión del ser humano dista en demasía de esta afirmación y aún conservan una óptica de recurso hacia sus integrantes” (Guízar 2008).

Para hablar de evolución, se necesita ver en retrospectiva y tratar de expresar en algunas líneas los altibajos que ha tenido la óptica hacia el empleado, mismos que permitieron avanzar y dejar de ver a las personas como simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de la organización. Iniciando con la recapitulación, puede mencionarse la aparición del Homo sapiens como la representación de las comunidades organizadas transformadoras de su medio ambiente, sucedido por el hombre Neandertal el cual mostraba los primeros brotes de inteligencia, misma que lo condujo a la conformación de una sociedad más compleja que buscaba la adaptación e imposición a los fenómenos naturales con el afán de obtener el logro de objetivos. Es imposible pasar por alto actividades como la cacería, donde las personas mostraban una incipiente organización para alcanzar su cometido y la determinación de separar a los miembros más débiles. En este orden de ideas puede decirse que hasta ese entonces las sociedades no se encontraban muy lejos del concepto de manada que bien podría considerarse como una primera manifestación del trabajo en equipo.

Dado el contexto que antecede, no se considera necesario precisar el momento en que las primeras comunidades dejaron detrás la vida silvestre, pues ahondar en ello no es menester del presente trabajo. Lo que el desarrollo de la historia permite acaecer es que la evolución fue inminente, al grado de “aparecer asentamientos humanos que desarrollaron tecnología y conocimientos necesarios para potenciar su desarrollo, ejemplo de ello son los sumerios que cerca del 2750 a.C. dejaron códigos escritos en lenguaje cuneiforme superando las expresiones rústicas de talla y grabado de sus antecesores” (Monroy 2000), asimismo diseñaron una sociedad de trabajo donde las personas eran persuadidas y utilizadas para cumplir con las metas establecidas por los deidades, tal vez sin percatarse de ello; propusieron el paradigma más

influyente y dominante que de alguna forma ha persistido a través de los tiempos y es: el que la gente trabaja para terceros y no para sí, idea que llegó a extenderse de manera rápida por el mundo entero, pues todas las expresiones culturales del pasado conservaron la estampa de este pensamiento, desde los imperios romano, griego o egipcio, pasando por las civilizaciones maya, azteca hasta las dinastías chinas, el principio ha sido básicamente el mismo; el de un grupo importante de personas, usualmente numerosas y fuertes, que se doblegan ante unas cuantas poseedoras de poder.

Con lo mencionado hasta ahora, se observa como el sometimiento o el trabajo para complacer a las deidades y los representantes de éstos en la tierra, fue tal vez la expresión más primitiva del aprovechamiento del talento humano en beneficio de una organización pues no se necesitaban vastos conocimientos para saber que sin las personas habría sido imposible arar la tierra, cocer barro, erigir monumentos o incluso construir ciudades. En definitiva la gente era necesaria, por tanto se requería de una inversión pensada en granos, tierras o ganado; lo que a su vez debió ser una de las primeras expresiones tanto administrativa como de líderes del pasado que de alguna manera se sometió y se dispuso de la gente, comprendiendo que a la par de la utilización de las personas habría que ofrecer un intento de motivación que los mantuviera dentro de un régimen.

Fueron siglos los que tuvieron que pasar para comprender que el trabajo debía poseer una contraparte que realmente beneficiara a quien lo realizaba, pues no se debe olvidar que “existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y esa expresión de sometimiento se mantuvo por mucho tiempo, aún después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado” (Duck 2007). El hecho de comprender la diferencia entre esclavo y trabajador no trajo consigo la valoración o mejoría en el trato hacia la gente pues el pago se hizo desigual y desproporcionado al grado que ser esclavo podía en ocasiones tornarse más atractivo, pues se contaba con cobijo y alimento por tanto no era necesario un esfuerzo extra al que ya correspondía tal condición.

Lo anterior continuó hasta alcanzar el punto en el que se generaron esfuerzos por igualar los

derechos y oportunidades de los trabajadores, tanto que dichas consignas fueron parte del motor de la Revolución Francesa, tratando de concretar lo que los griegos imaginaron: “un pueblo ejerciendo el poder en todas sus expresiones y ello incluía el trato justo en la expresión laboral y la valoración de los méritos” (Wendell 2002), para lo que se intentó crear una sociedad autogestionada, así como otros intentos que sirven como antecedentes al pensamiento del papel que juega el hombre en la empresa que rige al mundo contemporáneo.

Se infiere pues, la constante de una consciencia que tendía a señalar a las personas como el elemento esencial de toda organización y que realizaba su impacto al momento de gestionar la sinergia y crecimiento. Tan importante avance en la concepción de la fuerza laboral fue obstaculizada de manera tajante, lo que se redujo a la sola aplicación de motivación condicionada por intercambio, ello sin importar si se hace referencia a grupos culturales distintos, las sociedades pasadas entendieron que podían mantener sujetos a un conjunto importante de personas que a cambio de su fuerza se les ofrecían bienes y riquezas, que podían ser circunstanciales o de larga entrega, lo importante en esto es que dichas regalías sirvieron para incentivar la motivación en pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes.

Las ideas planteadas hasta ahora permiten decir que el conocimiento que el ser humano tiene sobre sí como parte nodal de la organización ha sufrido una serie de altibajos mismos que se asemejan a las vicisitudes que en términos de la relación trabajo-ser humano muestran eventos de la historia como: la Edad Media (ya sea en su estadio alto o bajo) que se caracterizó por el desprecio a la servidumbre por parte de aquellos miembros de la sociedad que gozaban de privilegios heredados o autoimpuestos. Seguida por el Renacimiento, que se distinguió por situar al hombre como el centro o esencia de todo y se hace consciencia en que el hombre no es simplemente un objeto para lograr el trabajo, sino es su intelecto el que ayuda a la consecución de éste, por último el Absolutismo donde el oscurantismo se impuso y marcó un retroceso en lo que a la etapa anterior refiere. En ese sentido, la aparición de la era industrial observó la dinámica antes mencionada, es decir, el

intercambio de trabajo por manutención y una vida “digna” o al menos algo cercano a ello. A todo esto lo que interesa destacar es que fuese el siglo II a. C. ó 1914, la regla tendía a observar un comportamiento cíclico: la gente era considerada como un simple recurso para el trabajo y como tal era tratado, lo que ha permeado hasta nuestros días al grado de que aún hoy día persiste la costumbre de acuñarle a quienes imprimen fuerza de trabajo y talento a la organización la denominación de Recurso Humano en 1920, concepto que se ligó al trabajador, mismo que trató de establecer en los gestores la idea de valorar al ser humano por esa condición y tratarlo como se merecía, lo que no se entendió como tal, sino que por el contrario se pensó de manera literal, pues debe tomarse en cuenta que los recursos se agotan y son susceptibles al desecho y la sustitución.

Así, de forma lenta y elaborada se fue comprendiendo que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo, lo que en cierta medida llevó al surgimiento de lo que se conoce como relaciones industriales, apareciendo ésta como un intento de vincular a la gente y la empresa, tratando de conjuntar dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Posteriormente, en la década de los 30 surge el Departamento de Personal mismo que no tardó en conformarse como un intento de unidad dedicada a pagar salarios y recolectar información básica de las personas, en dicho departamento se hicieron costumbre los archivos de personal que emulaban a las grandes carpetas que resumían la vida de un estudiante en una universidad, se cree necesario precisar que la denominación departamento de personal es un tanto errónea, y aunque la expresión administración de recursos humanos es la más común se debe entender “que bajo ninguna circunstancia la unidad estratégica e importante orientada a gestionar el talento humano debe ser etiquetada como departamento” (Chiavenato 2007), ya que la palabra departamento puede asociarse con labores operativas de poco impacto que no se consideran como esenciales para el negocio, por lo tanto “la unidad de Talento Humano es de un alto grado estratégico y posee un profundo impacto en toda la organización, por lo cual debe ser visualizada

como una gerencia, siendo ésta un nivel básico para considerarla” (Marín 2005).

La idea de continuar denominando a las personas recurso se ha mantenido hasta hoy en las empresas, pese a que en el ámbito gerencial se ha esforzado por concebirlo como capital humano, no se abandona la concepción utilista hacia el trabajador, pues la expresión “capital” introduce el concepto de inversión en las personas dentro de las empresas, pero una vez más, el término se presta a interpretaciones diversas, ya que el capital es un elemento que se agota si no es debidamente utilizado; incluso tiene la cualidad de ser transferible y negociable (principio fundamental del outsourcing) y finalmente el capital forma la parte contable de las cuentas, lo que deja ver nuevamente lo fácil que resulta para la gerencia concebir a las personas como objetos restándoles trascendencia.

El cambio en la perspectiva hacia el colaborador se ha alcanzado (aunque a juicio de los autores en su mayoría ha sido teórico), pues se le ha asignado la denominación de talento ya que las personas han pasado de ser vistos como engranajes reemplazables de un mecanismo a convertirse en la razón y parte medular de las organizaciones así como agentes de mejoras conscientes y desarrollo integral, concordando ello de alguna manera con esa visión que se tuvo en el renacimiento donde el hombre era el centro de todo. Desarrollo que ha desembocado en “modificar las prácticas de gerenciamiento, pues en lugar de invertir directamente en el producto o servicio, se está invirtiendo en desarrollar íntegramente a las personas que saben cómo producirlos, en lugar de invertir en el cliente se voltea hacia quien atiende al cliente y conoce sus necesidades” (Senge 2007), elevando esto la conciencia sobre las personas como elemento constituyente básico del éxito empresarial, incluso cada vez más se observa a gerentes responsables del área hablar ya no de administrar sino de gestionar el talento. Los términos administrar y gestionar son considerados como sinónimos pero para efectos de este artículo se cree pertinente establecer (por pequeña que sea) una diferenciación entre ambos con el único afán de ubicarnos en contexto, la administración

en este sentido hace referencia a un enfoque mecanicista y con la finalidad de conseguir metas eficientemente, contrario a la gestión pues ésta abarca más elementos que el término anterior y uno de ellos es la conciencia hacia los activos importantes de la organización. Para reforzar dicho planteamiento es posible tomar en cuenta la visión particular de dos autores, por lo tanto se puede entender a la administración como “el proceso que tiene por finalidad la conducción de las organizaciones e implica aceptar la existencia de medios o recursos específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las empresas, y se vale de principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las mismas” (Hill & Gareth 2007) y la gestión como la actividad o acciones tendientes a establecer objetivos y estrategias, teniendo una consciencia de los activos importantes para la consecución de lo establecido, así como la organización de un sistema, siendo dicha actividad capaz de influir en el sistema. Ya no se habla de invertir en el capital “sino de desarrollar su talento y competencias” (Marín 2005), pues finalmente se ha entendido que si las personas crecen o se desarrollan lo hace también la empresa, si la gente es próspera lo serán también las organizaciones.

De la evolución del concepto a la realidad en el sector hotelero en México

La situación económica y laboral en la que el país se encuentra es una de las tantas razones que dan soporte a la disparidad entre lo que versa la evolución conceptual y el comportamiento de la realidad de los colaboradores en las organizaciones, en especial en las hoteleras.

El sector turístico es uno de los más dinámicos de la economía mexicana y entre sus divisiones; la hotelería representa un pilar importante para el desarrollo del mismo. Al hacer referencia a ésta, no se puede soslayar el factor humano mismo que, al menos en ésta división, no se beneficia de una gestión empapada por esa evolución mencionada en puntos anteriores y que los lleve no sólo a la consecución de objetivos sino, a un desarrollo de talento que permitía a las organizaciones hoteleras contar con personas altamente calificadas que

respondan a las exigencias el mercado turístico actual, el cual se desarrolla en un contexto altamente competitivo y que exige el desarrollo de capacidades en sus integrantes, basándose en el conocimiento que se genera en cada empresa “ya que en la medida en que las competencias resultantes se apliquen a la elaboración de un producto o servicio se dará lugar a la generación de ventajas competitivas sostenibles” (Peteraf 1993), pues las empresas buscan ventajas que contribuyan en el aseguramiento de su continuidad en el tiempo, con lo que se pretende argumentar que es el desarrollo de conocimiento y el aprovechamiento de talento es un punto importante en la contribución a la sostenibilidad, de lo que Prahalad (1996) hace referencia y establece que el conocimiento privado es una fuente básica de ventaja competitiva.

Tomando en consideración el punto anterior, es posible decir que los hoteles con clasificación cuatro estrellas en México no muestran una evolución conceptual y menos aún un avance en sus procesos (apreciación que se apoya en los resultados que provee del Estudio de la Industria del hospedaje 2009 realizado por la Confederación Nacional Turística, el cual señala que el total de establecimientos de cuatro estrellas en el país es de 1,711 y pese a que la investigación se realizó en el Distrito Federal se induce que en otras entidades del país la situación es similar debido a que se comparten las características de infraestructura y servicio); pues es acotado el conocimiento que se tiene del valor de las personas y su asertiva gestión hoy día, así como de los puntos a subsanar para que el trabajador alcance un verdadero crecimiento y logre funcionar bajo un esquema de autodirección y no de uno reactivo como lo plantea la administración de recursos humanos actual. En esa línea de ideas se puede contraponer la evolución conceptual descrita en el apartado anterior con el comportamiento del proceso de administración de recursos humanos que se ejecuta en los hoteles de la categoría antes mencionada y decir que: no se identifica una transformación sustancial de la visión hacia el colaborador en las organizaciones hoteleras, sino que por el contrario, se comprueba lo que Baum (2006) señala al decir que “el trabajo en la hotelería es en gran medida de

explotación, degradante, mal pagado, desagradable, inseguro y tomado como último recurso”.

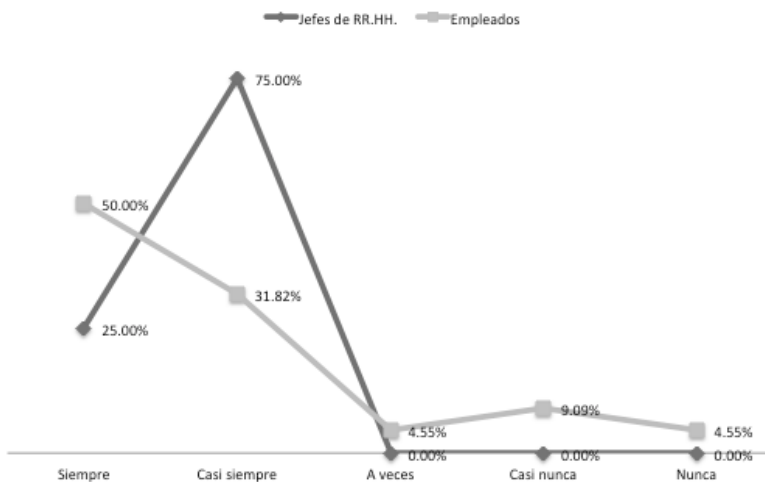
En relación con esto último, se establece que la mayoría de los acercamientos hacia los procesos de gestión en el sector hotelero de cuatro estrellas están basados en percepciones externas e inclusive sólo contemplan la opinión del encargado del área y muy pocas veces se examinan los procesos desde la perspectiva del cliente interno, es decir de quien recibe directamente las acciones de la gestión. Existen a juicio de los autores ciertas partes del proceso en cuestión que muestran contradicciones entre la teoría y la realidad, mismas que se mencionan a continuación:

Selección de talento potencial: dos elementos negativos se identifican en esta parte, el primero hace referencia a que en estos hoteles las estrategias para la atracción de candidatos no son claras y no se presentan como un ente atractivo o como un lugar que brinde condiciones para el desarrollo profesional, el segundo evoca a que estas organizaciones no cuentan con procedimientos óptimos o mecanismos que auxilien a la parte gerencial a identificar de forma objetiva a los candidatos idóneos para los puestos que ofertan, parte de esto se ejemplifica con la gráfica I y II.

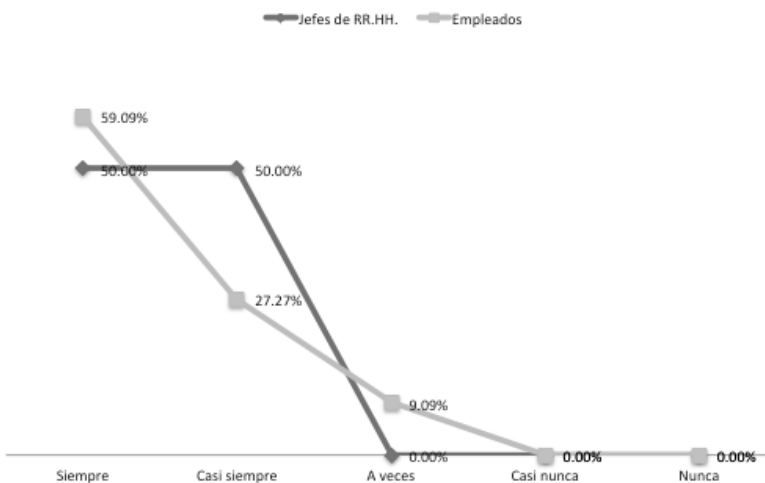
La contratación: la práctica demuestra que la hotelería es una de las industrias con mayor índice

de ocupación en lo que a fuerza laboral se refiere, la que a su vez se desenvuelve en un ambiente de trabajo y específicamente en éste sector con ciertas características como: la lenta progresión de los salarios, las horas extras, horarios irregulares y trabajo de tiempo parcial o estacional, lo que se traduce en elevadas tasas de rotación, pese tales rasgos el proceso de gestión en cuestión no procura el diseño de esquemas salariales y compensatorios con el afán de generar la estacionalidad que se requiere para el repunte de estas organizaciones, aseveración que se apoya con la gráfica número III.

La dirección de las personas dentro de la organización: existe deficiencia en demasía en el nivel de comunicación que va desde los principales eslabones de la organización hacia los mandos medios y puestos operativos no sólo a nivel de línea de mando sino también en términos de retroalimentación (ver gráfica IV), dicha falla no permite que los colaboradores desempeñen correctamente sus funciones y



GRÁFICA I. LAS PRUEBAS APLICADAS SON UN BUEN PARÁMETRO PARA LA SELECCIÓN DE TALENTO POTENCIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



GRÁFICA II. LAS PRUEBAS TIENEN RELACIÓN CON EL PUESTO SOLICITADO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

se integren de manera adecuada a sus grupos de trabajo generando esta problemática en el flujo de información y comunicación constantes reprocesos y dispersión de esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.

El desarrollo de las personas: independientemente de las escasas acciones de bajo impacto para la educación y el desarrollo integral en la formación encaminada al incremento de las competencias de los colaboradores (ver gráfica V), no se identificó una alineación de intereses entre la organización y clientes internos que vele por el crecimiento sinérgico, ejemplo de esto es que los planes de vida y carrera son inexistentes y la atención a las necesidades de los colaboradores

es mínima, limitándose a la consideración de escasos aspectos laborales.

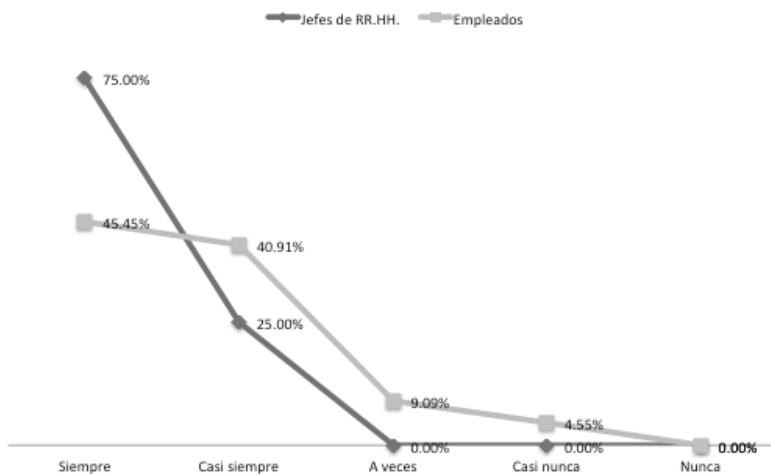
Conclusión

Es de notar que los últimos años han sido testigos de cambios poco profundos en lo que al proceso de gestión de personas concierne, pese a que existe un nuevo escenario donde no sólo importa el cliente final sino también el interno, ese que interviene en los procesos que a diario se desarrollan en los hoteles. En este contexto, donde gestionar lo intangible toma mayor prioridad que lo tangible, la generación de competitividad dentro de los hoteles dependerá hasta cierto punto de las experiencias y expectativas cubiertas de los colaboradores. De

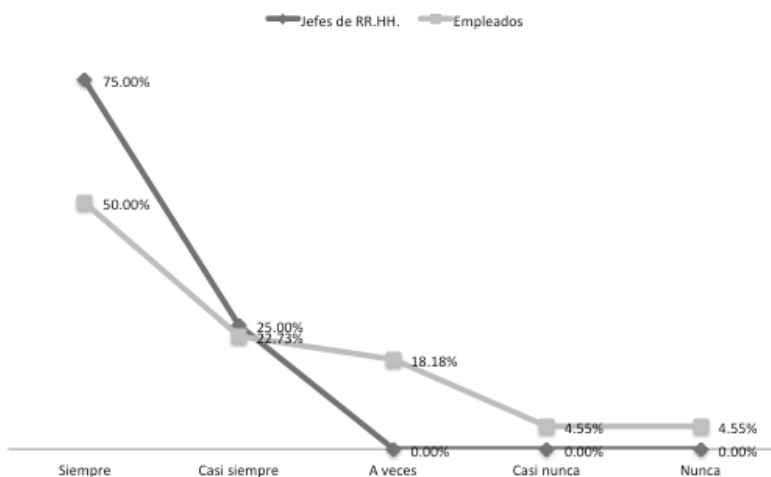
ahí que el proceso abordado a lo largo del trabajo posea un valor estratégico cada vez más determinante.

Desde esta perspectiva la gestión de personal se convierte una pieza clave que puede generar competitividad en el sector hotelero de cuatro estrellas, creando un entorno de trabajo en el que los colaboradores estén dispuestos a dar su capital profesional, talento, competencias y compromiso pudiendo satisfacer sus expectativas desembocando en un mejor cumplimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción de clientes externos.

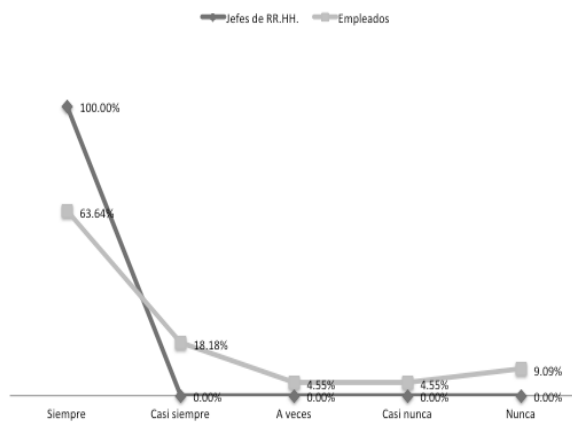
Se observa que en lo que a los hoteles dentro de la clasificación cuatro estrellas en México se ofrecen empleos inestables y a corto plazo, lo que muestra que en este sector sigue existiendo una visión con tintes industrialistas en cuanto a las personas y en la realidad operante se deja ver un proceso de gestión que se conduce bajo la reactividad, que antepone los objetivos e intereses organizacionales a la búsqueda de una alineación estratégica



GRÁFICA III. SE BRINDA SUELDO COMPETITIVO ACORDE AL PUESTO Y CATEGORÍA DEL HOTEL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



GRÁFICA IV. LA GERENCIA PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN CONSTANTE Y OBJETIVA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



GRÁFICA V. EL HOTEL OFRECE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y/O DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

entre éstos y los de sus colaboradores, así como un tipo de organización que muestra estar totalmente alejada de la cooperatividad y que se basa en el tipo de ejecución que requiere de una subordinación jerárquica casi basada en el enfoque militar que a su vez se fundamenta en la disciplina y sumisión a una dirección impuesta.

Para dar término, es posible decir que se confirma la existencia de una amplia brecha entre el desarrollo o avance conceptual tendiente a plantear las prácticas ideales para gestionar a las personas y la realidad operante, ya que en el sector hotelero la conciencia sobre la importancia que posee el colaborador como parte nodal en el logro de los objetivos se encuentra vinculada solamente a elementos puramente económicos y de producción. Mientras las organizaciones hoteleras no consideren la mejora en la gestión del talento humano, la brecha entre la teoría y la realidad operante desde la génesis y el éxodo del concepto será cada vez más difícil de acotar. **T**

Referencias

Baum-Tom.

2006 Human resource in tourism: Still waiting for change, University of Strathclyde, Reino Unido. *Tourism Management* 28 (6): 1383-1399.

Chiavenato, I.

2007 *Gestión del talento Humano*. 8ª ed., McGraw Hill, Colombia. 475 pp.

Confederación Nacional Turística

2009 *La industria del hospedaje*, Centro de información y estadística para el empresariado turístico, México. 3-14 pp.

Dessler, G.

2002 *Administración de personal*. 8ª ed., Pearson, México. 685 pp.

Duck, W.S.

2007 *Human relationship*. 4a ed., Sage Publications, Reino Unido. 312 pp.

Guízar, M.R.

2008 *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. 3ª ed., Mc Graw Hill, México. 405 pp.

Hill, W.C. & G.R. Jones

2007 *Strategic management: An integrated approach*. Cengage Learning, Nueva York. 1072 pp.

Monroy, D.P.

2000 *Introducción a la gastronomía*. Limusa, México. 200 pp.

Marín, M.H.

2005 *Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano*. Impresos Begón, Medellín, 218 pp.

Peteraf, A.M.

1993 *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*, Estados Unidos. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191.

Prahalad, C.K.

1996 *A Resource- based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*, Estados Unidos. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

Senge, M.P.

2007 *La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Gránica, México, 490 pp.

Wendell, L.F.

2002 *Administración de personal de desarrollo de recursos humanos*. 6ª ed., Grupo Noriega, México, 800 pp.