



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de San Luis Potosí
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P. **27/enero/2026**
Oficio No. 011/2026

SELENE GISEL QUINTERO VELÁZQUEZ
EGRESADO DEL PROGRAMA DE LA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION
PRESENTE

El que suscribe, jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación y de acuerdo con la solicitud del oficio No. 008/2026, me permito comunicar a Usted que se **AUTORIZA** la impresión de su trabajo de tesis titulado: **"DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN SOSTENIBLE DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR HOTELERO ENCAMINADAS AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE"**, para que con ello pueda usted continuar con los trámites para la obtención de grado de Maestro en Administración.

Lo anterior de conformidad con el dictamen emitido favorablemente por los integrantes del H. Comité Tutorial, integrado por:

IDALIA KARINA MONZALVO SANTOS
Presidente

JORGE EDGARDO BORJAS GARCÍA
Secretario

JASHVÉN DE SAN JUAN ESCOBEDO CASTRO
Vocal Propietario

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica
Con Tecnología y Espíritu una Patria Forjada*

JOSE ISAIAS MARTINEZ CORONA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN.

Copia Expediente

JIMC/alrc



2026
año de
Margarita
Maza



Av. Tecnológico S/N Col. Unidad Ponciano Arriaga C.P. 78437 Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P.
Tel. (444) 8-18-21-36 y 8-04-76-00 www.slp.tecnm.mx



**TECNM / INSTITUTO
TECNOLÓGICO
DE
SAN LUIS POTOSÍ**



**ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Diagnóstico de la implementación de gestión sostenible
del capital humano en el sector hotelero encaminado a
los objetivos de desarrollo sostenible.**

TESIS

que para obtener el grado de

MASTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

Selene Gisel Quintero Velázquez

Director de Tesis

Idalia Karina Monzalvo Santos

Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P. a 15 de mayo de 2025

Dedicatoria y agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo a mi amado hijo, Matías Sebastián Quintero Velázquez, quien con su sonrisa y amor incondicional siempre es mi mayor inspiración y motor en este y todos los caminos. Cada noche de estudio y cada sacrificio, fue por y para ti. Eres mi luz y mi más grande logro.

Primeramente, quiero agradecer a Dios, fuente de fortaleza y guía, quien día con día me demuestra que no estoy sola, ilumina mi camino y me pone en donde debo estar para cumplir con mi propósito

A mi directora de tesis, Dra. Idalia Karina Monzalvo Santos, por su invaluable guía, paciencia, tiempo, charlas, apoyo, soporte y sabiduría. Todo lo que hizo antes y durante fue fundamental para la culminación de este trabajo y cuento con que su apoyo y amistad sigan aún después de concluir.

A mis revisores, Dra. Jashven de San Juan Escobedo Castro y Dr. Jorge Edgardo Borjas García y docentes del núcleo por compartir su conocimiento y pasión, inspirándome a alcanzar nuevas alturas por sus valiosas observaciones y aportes, que enriquecieron significativamente esta investigación.

A todos ustedes, a familiares y amigos ¡Gracias!

Índice

Capítulo 1	6
Resumen	6
Palabras clave	7
1.1 Introducción	7
1.2 Antecedentes	10
1.3 Problema	12
1.3.1 Pregunta de investigación	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Justificación	13
1.6 Delimitación del problema	14
Capítulo 2	15
2.1 Marco contextual	15
2.1.1 Características del sector hotelero:	15
2.2 Marco Teórico	17
2.2.1 Capital humano	17
2.2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	32
2.2.3 Principales modelos teóricos	35

Capítulo 3	38
3.1 Metodología.....	38
3.1.1 Variables.....	41
3.1.2 Instrumento	44
3.1.3 Prueba piloto.....	45
Capítulo 4	48
4.1 Resultados	48
4.1.1 Prácticas actuales.....	48
4.1.2 Limitaciones, desafíos y barreras	62
4.1.3 Recomendaciones para poner en práctica	69
4.2 Discusión.....	82
4.3 Recomendaciones.....	85
Capítulo 5	87
5.1 Conclusiones.....	87
Referencias.....	92

Índice de tablas y figuras

Figura 1 Mapa de variables	42
Tabla 1 Avance de los ODS en México	33
Tabla 2 Operacionalización de variables	43
Tabla 3 Instrumento de evaluación nivel operativo	44
Tabla 4 Análisis de fiabilidad por Alfa de Cronbach.....	46
Tabla 5 De contingencia perteneciente a la gráfica 1	48
Tabla 6 De contingencia perteneciente a la gráfica 2	50
Tabla 7 De contingencia perteneciente a la gráfica 3	52
Tabla 8 De contingencia perteneciente a la gráfica 4	54
Tabla 9 De contingencia perteneciente a la gráfica 5	56
Tabla 10 De contingencia perteneciente a la gráfica 6	58
Tabla 11 De contingencia perteneciente a la gráfica 7	60
Gráfica 1 Relación satisfacción capacitación antigüedad	49
Gráfica 2 Relación satisfacción aprendizaje antigüedad.....	51
Gráfica 3 Relación satisfacción percepción económica antigüedad	53
Gráfica 4 Relación satisfacción intención de recomendación-antigüedad	55
Gráfica 5 Relación percepción de crecimiento por departamento.....	56
Gráfica 6 satisfacción equipo de seguridad-departamento	58
Gráfica 7 Relación satisfacción por departamento.....	60

Capítulo 1

Resumen

Este estudio analiza la implementación de prácticas de gestión sostenible del capital humano en el sector hotelero de San Luis Potosí, México, con el objetivo de evaluar su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente los ODS 5, 8 y 10. La investigación parte del reconocimiento de que el capital humano es un recurso estratégico que puede impulsar la sostenibilidad en el ámbito organizacional. Mediante un enfoque mixto, se aplicaron encuestas a empleados operativos de dos hoteles de cadena, evaluando aspectos como formación, bienestar, calidad de vida y percepciones sobre igualdad y crecimiento profesional. Los resultados revelan la existencia de brechas en la percepción y práctica de la gestión sostenible, asociadas a variables como antigüedad y departamento. Se identificaron deficiencias en la capacitación continua, percepción salarial y equidad en oportunidades, especialmente en áreas operativas. El estudio concluye con propuestas para fortalecer la gestión del talento humano con una visión sostenible, lo cual se alinea con los objetivos globales de desarrollo y promueve una industria hotelera más equitativa, resiliente y competitiva.

Abstract

This study examines the implementation of sustainable human capital management practices in the hotel sector of San Luis Potosí, Mexico, aiming to evaluate their contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly Goals 5, 8, and 10. Recognizing human capital as a strategic asset, the

research adopts a mixed-method approach, applying surveys to operational staff in two hotel branches. The study evaluates elements such as training, well-being, quality of life, and perceptions of equity and professional growth. Findings reveal significant gaps in sustainable management practices, influenced by factors like employee tenure and department. Notable issues include limited ongoing training, low wage satisfaction, and unequal opportunities across departments. The research proposes actionable strategies to enhance sustainable human capital management aligned with global development goals, supporting a more equitable, resilient, and competitive hotel industry.

Palabras clave

Gestión sostenible, capital humano, sector hotelero, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Key words

Sustainable management, human capital, hotel sector, Sustainable Development Goals (ODG).

1.1 Introducción

La sostenibilidad es un concepto complejo que abarca una amplia gama de aspectos, entre los que se incluyen los ambientales, sociales y económicos, buscando encontrar un equilibrio entre ellos. En el contexto del turismo, la sostenibilidad se refiere a la capacidad de los destinos turísticos para conseguir la satisfacción en las necesidades de las generaciones actuales, pero hacerlo sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de poder satisfacer las de

ellos (Condor, 2018). Es así como, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas, buscan brindar un marco integral para el abordaje las cuestiones sociales, económicas y ambientales de manera equilibrada. Específicamente, los ODS 5 (Igualdad de Género), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 10 (Reducción de las Desigualdades) tienen una relevancia directa para la gestión del capital humano (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023), indicando que su aplicación puede darse también en el sector hotelero.

Para el caso del turismo, es importante que se entienda al mismo uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial, y también que la industria hotelera desempeña un papel crucial en su desarrollo (UNWTO, 2023). Sin embargo, a medida que la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad ha crecido, el sector hotelero se enfrenta al desafío de integrar prácticas responsables, respetuosas y sostenibles, esto incluye la gestión del talento humano (Gössling et al., 2021). En este tema, la aplicación la gestión sostenible del talento humano en la industria hotelera es fundamental para promover un turismo más responsable (Baum et al., 2020). Identificar las brechas existentes y proponer buenas prácticas permitirá a las empresas hoteleras alinearse con los principios de sostenibilidad y al mismo tiempo, mejorar su competitividad y rentabilidad a largo plazo (Úbeda-García et al., 2021).

En la última década ha habido una mayor presión en la industria hotelera para adoptar prácticas más sostenibles. Esto no solo se refiere al aspecto ambiental sino también en lo que respecta al manejo de su personal (Baum et al., 2020). La

importancia de alinear las prácticas del sector hotelero según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas ha sido resaltada por la OMT, enfatizando el rol crucial que el turismo desempeña en la consecución de estos objetivos globales (UNWTO 2023). La administración sostenible del talento humano en la industria hotelera implica no solo la creación de empleos dignos y el impulso al crecimiento económico (Objetivo de Desarrollo Sostenible 8), sino también la promoción de la igualdad de género (Objetivo de Desarrollo Sostenible 5), la reducción de las desigualdades (Objetivo de Desarrollo Sostenible 10), y asegurar una educación de calidad para los empleados según Niñerola et al., (2019). A pesar de ello, muchas organizaciones hoteleras enfrentan aún el reto de implementar efectivamente estas prácticas sustentables.

Investigaciones recientes muestran una discrepancia importante entre lo que se dice en la comunicación corporativa y lo que realmente se hace en relación con el manejo sustentable del talento humano en la industria hotelera (Farooq et al., 2021). El propósito de este estudio es evaluar la situación actual de la adopción de prácticas sustentables de gestión del capital humano en hoteles y su impacto en el logro de los ODS. Al identificar las principales prácticas, evaluar el nivel de conocimiento sobre los ODS entre los encargados de la gestión del recurso humano, analizar los desafíos existentes y proponer recomendaciones se pretende también contribuir a la literatura emergente sobre la intersección entre la gestión sostenible del capital humano y los ODS en el contexto específico del sector hotelero.

1.2 Antecedentes

La sostenibilidad en el sector turístico ha sido un área de creciente interés en los últimos años. Las investigaciones sobre sostenibilidad turística se han centrado tradicionalmente en aspectos ambientales, como el impacto del turismo sobre el medio ambiente, el uso responsable de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático (OMT, 2020; Higgins-Desbiolles, 2020). Sin embargo, como señalan Chan, Stephen y Andi Kele (2021), existe una escasa atención hacia las prácticas sostenibles del capital humano dentro de las organizaciones turísticas.

El capital humano sostenible se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y bienestar de los trabajadores que se mantienen y desarrollan a lo largo del tiempo, en equilibrio con los objetivos sociales, económicos y ambientales de las organizaciones (Ehnert et al., 2016). Este enfoque va más allá de la gestión tradicional de personal, pues integra principios de equidad, justicia social, inclusión, salud laboral, oportunidades de desarrollo y participación, vinculándose estrechamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los ODS 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), y 10 (Reducción de las desigualdades) (Naciones Unidas, 2015).

La medición del capital humano sostenible se puede realizar mediante indicadores que evalúan tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, tales como: inversión en formación por empleado, tasa de retención de talento, índice de satisfacción laboral, diversidad e inclusión, número de oportunidades de desarrollo profesional, cumplimiento de normativas laborales, y percepción de equidad en el entorno de trabajo (Stahl et al., 2020; Guerci et al., 2020).

A nivel internacional, estudios realizados en Europa, Asia y América Latina han mostrado avances en la aplicación de prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, en países como Alemania y Suecia, la sostenibilidad del capital humano se integra en las políticas corporativas mediante programas de desarrollo profesional continuo, conciliación vida-trabajo y salud laboral (Ehnert, 2009). En contraste, en países de América Latina como Colombia y México, estas prácticas aún son incipientes, con grandes desafíos en cuanto a la formalidad laboral, equidad salarial y desarrollo de carrera (OIT, 2022).

En México, diversos estudios han evidenciado una situación preocupante en el sector hotelero. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2024) reportó que el salario promedio mensual de los trabajadores hoteleros es de \$5,282.00 pesos, por debajo del salario mínimo vigente, y con altos niveles de rotación laboral. La mayoría de los empleados se concentra en puestos operativos como camareros, cocineros y personal de limpieza, con escasas oportunidades de crecimiento profesional.

En cuanto a ejemplos concretos, cadenas internacionales como Marriott International y Hyatt Hotels han desarrollado programas globales de sostenibilidad del talento humano, que incluyen políticas de inclusión, capacitación continua, liderazgo ético y estándares de trabajo digno (Marriott, 2023; Hyatt, 2022). En México, hoteles como Grupo Posadas han comenzado a implementar iniciativas en esta línea, aunque con resultados desiguales y sin un marco integral alineado con los ODS (AMHMSLP, 2023).

Los vacíos de información detectados en la literatura incluyen la falta de datos sistemáticos sobre la implementación de prácticas de capital humano sostenible en hoteles, escasez de indicadores específicos alineados a los ODS y poca evaluación del impacto de dichas prácticas en los resultados organizacionales y en el bienestar del trabajador. Además, se carece de metodologías adaptadas a contextos locales, como el caso de San Luis Potosí, donde el crecimiento del turismo no ha sido acompañado por mejoras en las condiciones laborales.

Este trabajo busca llenar dichos vacíos mediante un diagnóstico detallado sobre la gestión sostenible del capital humano en hoteles de cadena en San Luis Potosí, evaluando tanto las prácticas actuales como su alineación con los ODS. Se utilizarán metodologías cuantitativas y cualitativas, con instrumentos validados y análisis estadístico (Alfa de Cronbach y prueba exacta de Fisher), contribuyendo a generar conocimiento aplicado para mejorar las condiciones del capital humano en la industria hotelera local.

1.3 Problema

Falta de información sobre implementación de prácticas de gestión sostenible del capital humano encaminadas al cumplimiento de los ODS.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿En qué medida el sector hotelero ha implementado prácticas de gestión sostenible del capital humano y como contribuyen estas prácticas al cumplimiento de los ODS?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diagnosticar la implementación de prácticas de gestión sostenible del capital humano en organizaciones hoteleras y su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar las principales prácticas de gestión sostenible del capital humano en las organizaciones del sector hotelero en San Luis Potosí.

Analizar los desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones hoteleras en la implementación de prácticas sostenibles de gestión del capital humano.

Diseñar recomendaciones para incorporar prácticas de gestión sostenible del capital humano que contribuyan al cumplimiento de los ODS.

1.5 Justificación

De acuerdo a los antecedentes y el problema indicados, se observa que es un tema poco estudiado al que es necesario prestarle la debida atención, ya que esta falta de cuidado al capital humano se refleja en rotación de personal, baja calidad de los servicios, aumento de costos (Centeno y González, 2020), entre otros impactos a las empresas. Así mismo, se justifica en fines prácticos, pues se diseñará una propuesta para incorporación de gestión sostenible del capital humano, enfocado a colaborar con el cumplimiento de los ODS relacionados al

mejoramiento de las condiciones de vida como fin de la pobreza, igualdad de género, reducción de las desigualdades, trabajo decente y crecimiento económico.

Es importante resaltar que este documento se enfoca en prácticas de gestión sostenible en el capital humano únicamente, partiendo del entendido que la sostenibilidad tiene tres ejes, en este caso se busca favorecer al eje social y económico más que al ambiental, favoreciendo a la implementación de ODS relacionados con el capital humano, entendiendo que los objetivos de desarrollo sostenible son 17, dentro de los cuales se incluyen aspectos enfocados a la naturaleza que no serán objeto de estudio en este momento.

1.6 Delimitación del problema

El ámbito de estudio se enfoca al sector hotelero, ya que es un sector importante de la economía de San Luis Potosí (Secretaría de Turismo, 2022) y tiene un impacto significativo en el medio ambiente y la sociedad. La población objetivo se ha limitado a dos hoteles de una de las principales cadenas hoteleras de la capital del Estado de San Luis Potosí, ya que es un área geográfica que representa una parte importante del sector hotelero del Estado. El período de estudio se acota a los años 2023-2025, ya que es un período reciente que permitirá obtener información actualizada sobre la aplicación de prácticas de gestión sostenible del talento humano que favorecen al cumplimiento de los ODS.

Capítulo 2

2.1 Marco contextual

El Estado de San Luis Potosí presenta una ubicación privilegiada al centro del país. Cuenta con una población total de 2.8 millones de habitantes, de los cuales la mayoría con el 67.2% se encuentra asentados en población urbana. En su zona metropolitana se concentra el 41.8% de la población total estatal (Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, 2021). Al 2022, San Luis Potosí tuvo una afluencia de dos millones de turistas, marcando un incremento del 30.5% respecto al año 2021 según datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR). Esto se traduce en 3,377 mdp de derrama económica al Estado por medio del turismo (SECTUR, 2022). La Capital del Estado tuvo en el año 2022 un incremento del 29.1% de recepción de turistas comparado con el año anterior, dando un total de 868,800 turistas recibidos y atendidos en el periodo (DataTur, 2022).

2.1.1 Características del sector hotelero:

Oferta hotelera: en la capital es amplia y diversa, con una variedad de hoteles que se ajustan a diferentes presupuestos y necesidades. La oferta abarca desde hoteles económicos hasta hoteles de lujo, pasando por hoteles de gama media y hoteles boutique. Se cuenta con un total de cuatro mil habitaciones cuyos principales segmentos son los hoteles de negocios con un 40%, los de placer con un 30%, hoteles de escala 20% y hoteles boutique 10%. Las principales cadenas hoteleras presentes en la capital del Estado son Grupo Posadas, Grupo *Accor*, *Hyatt*

Hotels Corporation y Marriott International (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de San Luis Potosí, AMHMSLP, 2023).

Demanda hotelera: está impulsada por diversos factores, entre ellos (SECTUR, 2022): el turismo de negocios, San Luis Potosí es un importante centro empresarial, con una gran cantidad de empresas nacionales e internacionales. Esto genera una alta demanda de alojamiento, por otro lado, el turismo de placer, que también es ofertado en la zona cuenta con una amplia gama de atractivos, como el Centro Histórico, la Catedral Metropolitana, el Museo Nacional de la Máscara, el Parque Tangamanga, etc. Adicionalmente el Estado cuenta también con turismo médico, ya que cuenta con una infraestructura médica de primer nivel, lo que la convierte en un destino atractivo.

Oferta laboral hotelera

De acuerdo con la información que arrojó la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en el primer trimestre de 2024, en San Luis Potosí había un total de 304 personas ocupadas de manera formal en el sector hotelero, presentándose un aumento comparado con el año anterior que presentó un total de 288. (INEGI, 2024). Así mismo, INEGI (2024) indica que esto son los que se puestos que más comúnmente se encuentran dentro de la hotelería:

Camareros y meseros: 77 personas

Cocineros: 52 personas

Personal de limpieza: 48 personas

Recepcionistas: 35 personas

Gerentes y jefes: 29 personas

En lo relativo a la remuneración, el salario promedio mensual de los trabajadores del sector hotelero en S.L.P. en el primer trimestre de 2024 según datos de INEGI (2024) fue de \$5,282.00 pesos (\$176.06 pesos diarios). Es importante considerar que en México el salario mínimo general en 2024 es de \$249.00 pesos por día, esto de acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), pero a la fecha de la obtención de la información el salario mínimo diario era de \$191.20 pesos, esto indica que el promedio de salario es menor al mínimo diario. Por último, un aspecto más a considerar es el impacto negativo que la pandemia por COVID 19 tuvo en el sector hotelero, pues debido a la situación que se presentaba a nivel mundial, las restricciones y paro en labores y actividades no esenciales, la ocupación hotelera se vio altamente afectada; aun así, se espera que la oferta laboral hotelera en S.L.P. siga creciendo en los próximos años, impulsada por el desarrollo del turismo en la región, esto se traduce en que habrá una mayor demanda de trabajadores calificados en el sector hotelero (Pérez-González, 2023).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Capital humano

El concepto de capital humano ha evolucionado desde su origen en la teoría económica clásica, consolidándose como un eje central en la gestión organizacional contemporánea. Se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que poseen los individuos y que pueden ser utilizados

para generar valor económico y social dentro de las organizaciones (OCDE, 2001; Becker, 1964). En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, el capital humano se ha convertido en un recurso estratégico que impacta directamente en la productividad, innovación y sostenibilidad de las empresas (Goldin, 2016; Hanushek, 2020). Su relevancia es aún mayor en sectores como el hotelero, donde la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño del personal, por lo que invertir en el desarrollo y bienestar de los colaboradores no solo mejora los resultados operativos, sino que también fortalece la reputación corporativa y la lealtad de los clientes (Sánchez-Lozano et al., 2019; Lim et al., 2022). Así, estudiar el capital humano desde una perspectiva sostenible permite entenderlo no solo como un activo económico, sino también como un componente esencial para el cumplimiento de los ODS y la responsabilidad social empresarial (Guerci et al., 2020).

2.2.1.1 Características del capital humano

Cuando se habla de capital humano se hace refiere a un conjunto de habilidades, conocimientos, experiencia y atributos que provienen de individuos y que en las empresas esto puede ser utilizado para generar valor económico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2001). Se le considera un activo intangible básico y fundamental para el éxito de las organizaciones y el desarrollo económico de las naciones.

Las principales características del capital humano son:

Intangibilidad: A diferencia del capital físico, el capital humano no se puede tocar ni ver. Es un activo intangible que reside en las personas y se manifiesta en

su forma de pensar, actuar y resolver problemas. Las personas están dispuestas a invertir en sí mismas por medio de la educación, la formación, el cuidado médico y la adquisición de información (Becker, 1964).

Acumulación: Otra característica importante es que el recurso humano se acumula a través de la inversión en educación, formación, capacitación, experiencia laboral y desarrollo personal (Schultz, 1961). Esta inversión puede ser realizada por los individuos, las empresas o los gobiernos.

Depreciación: La fuerza laboral pierde su valor hacia la empresa con el tiempo si no se actualiza y se mantiene (Raza *et al.*, 2018). Es importante que las personas se mantengan actualizadas con las últimas tendencias y desarrollos en su campo para que su capital humano siga siendo valioso.

Complementariedad: El equipo de personas trabajadoras de una empresa es complementario al capital físico. Ambos tipos de capital son necesarios para que las organizaciones puedan producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva (Goldin, 2016).

Rentabilidad: Las inversiones en educación, formación y desarrollo de personal pueden generar retornos significativos en términos de mayor productividad, innovación y competitividad (Siddiqui y Rehman, 2017).

Heterogeneidad: El grupo de colaboradores es diverso, ya que cada individuo posee un conjunto único de conocimientos, habilidades y experiencias, lo que las hace más o menos valiosas para las organizaciones. Es por lo que las habilidades y los conocimientos que obtienen los individuos a través de la educación y la

capacitación son un componente importante del capital humano por su quehacer diario (Mincer, 1958).

Movilidad: Las personas pueden cambiar de trabajo, de empresa o incluso de país. Esta movilidad puede ser beneficiosa para las organizaciones y para los individuos, pero también puede plantear desafíos (Ployhart *et al.*, 2017).

Propiedad: El capital humano pertenece a los individuos. Las organizaciones pueden invertir en el desarrollo de su capital humano, pero no lo poseen (Crook *et al.*, 2021).

Motivación: El capital humano es más productivo cuando está motivado. Las organizaciones deben crear un ambiente de trabajo positivo que incentive a los empleados a desarrollar su potencial. (Imran *et al.*, 2022)

Liderazgo: Es esencial para el desarrollo y la gestión de los trabajadores. Los líderes deben crear una visión compartida, inspirar a los empleados y fomentar el trabajo en equipo. (Mahfoud *et al.*, 2020)

Además, el capital humano es un factor clave para el crecimiento económico y la competitividad de los países, convirtiéndolo en un factor determinante del crecimiento económico y el desarrollo de las naciones (Goldin, 2016).

El sector hotelero es una industria de servicios intensiva en mano de obra, donde el capital humano desempeña un papel fundamental para brindar una experiencia de calidad a los huéspedes. Las principales características que preferiblemente deben poseer los colaboradores del sector hotelero abarcan las habilidades interpersonales y de servicio al cliente, ya que, en el sector, el personal

está en constante interacción con los huéspedes, por lo que se requieren excelentes habilidades comunicativas, empatía y orientación al servicio (Sanchez-Lozano *et al.*, 2019). Formación y capacitación continua: Debido a los cambios constantes en las tendencias del turismo y las expectativas de los huéspedes, el personal de los hoteles debe mantenerse actualizado a través de programas de formación y capacitación (Sánchez-Vázquez *et al.*, 2021). Diversidad cultural y lingüística: Los hoteles reciben huéspedes de diferentes partes del mundo, por lo que el capital humano debe ser capaz de comunicarse en diversos idiomas y comprender las diferencias culturales, es por ello que la diversidad cultural y lingüística es una característica clave del capital humano en la industria hotelera (Mohsin *et al.*, 2021). Motivación y el compromiso laboral: el sector hotelero requiere altos niveles de motivación y compromiso para brindar un servicio excepcional a los huéspedes, esto los convierte en factores críticos para mantener un alto rendimiento y calidad de servicio en la industria hotelera (Lim *et al.*, 2022). Por último, se tiene la flexibilidad y adaptabilidad: La industria hotelera es dinámica y cambiante, por lo que el capital humano debe ser flexible y capaz de adaptarse a situaciones imprevistas. Como señala Ariza-Montes *et al.*, (2020), "la flexibilidad y la adaptabilidad son cualidades esenciales para el éxito del capital humano en el sector hotelero" (p. 8).

Es así como, las características del capital humano lo convierten en un activo complejo y dinámico que juega un papel fundamental en el éxito de las organizaciones y el desarrollo económico.

2.2.1.2 Importancia del capital humano

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos que son relevantes para el desempeño económico y la productividad laboral. En las últimas décadas, el capital humano ha sido ampliamente reconocido como un factor clave para el crecimiento económico, la competitividad y el desarrollo de las naciones (Acemoglu y Restrepo, 2020). Desde la perspectiva de la economía del conocimiento, el capital humano se ha convertido en un activo fundamental para las empresas y los países, es un factor crucial para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible en la era del conocimiento (Saiz-Álvarez y Palma-Ruiz, 2019). En un mundo cada vez más globalizado y basado en el conocimiento, las economías que invierten en la formación y el desarrollo de su capital humano tienen una ventaja competitiva significativa.

La importancia del capital humano radica en su contribución a la innovación, la productividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones y las economías. La innovación se obtiene por parte del personal, son ellos quienes impulsan la innovación, uso de tecnología y con los procesos bien realizados, favorecen el crecimiento económico. (Neymotin, 2018). Disponer recurso para la fuerza de trabajo genera beneficios a las empresas, por ello debe verse como una inversión y no como un gasto y siempre apostar a educación de calidad, pues desde esta perspectiva se da de mejor manera el crecimiento económico a largo plazo (Hanushek, 2020). Los países y las empresas que invierten en educación, formación y desarrollo de sus recursos humanos tienen mayor capacidad para innovar,

adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades económicas. Además, son los colaboradores un factor clave para la productividad laboral y el crecimiento económico sostenible. Según un estudio de la OCDE, un país con una fuerza laboral de alto nivel se traduce en un capital humano más productivo que se adapta de mejor manera a los cambios y genera propuestas de valor para las empresas (OCDE, 2019). Las economías con niveles superiores de personal tienen mayor capacidad para generar valor agregado, atraer inversiones y competir en los mercados globales. Por otro lado, también tiene implicaciones sociales y de desarrollo humano. El recurso humano es una parte crucial para lograr el desarrollo sostenible, la reducción de la pobreza y la promoción de la equidad y la inclusión social (Goldin, 2018), es así que una fuerza de trabajo bien desarrollado contribuye a la expansión de las libertades humanas, la mejora de la salud y el acceso a oportunidades de vida.

2.2.1.3 Gestión del capital humano

El concepto del capital humano surge debido a que en los últimos años el personal se ha considerado como el recurso más valioso para las organizaciones, pues sin ellos no podrían cumplirse los objetivos planteados (Salas-Canales, 2021). Una vez que se dio inicio al capitalismo industrial ya no hubo freno y las empresas se enfocaban en la búsqueda de avances tanto tecnológicos como productivos, así mismo buscaban la reducción de costos sin mermar la productividad, llegando al punto en que los empleados inician con reclamos para mejoras en la calidad laboral (Hobsbawm, 2021; Martínez-Rodríguez, 2022).

A causa de estos reclamos se ven involucrados sociólogos, médicos y algunos otros especialistas que lograron hacer comprender a los empresarios que el obtener un ambiente laboral óptimo en condiciones, que sea claro, agradable, ventilado y que proporcione las necesidades físicas que requiere el empleado para realizar decentemente su trabajo, va a reflejarse en una producción mayor y de mejor calidad (Blanco Encinosa, 2023). Como resultado surge la gestión del capital humano, lo cual no es otra cosa más que un conjunto de prácticas y herramientas que se utilizan para atraer, reclutar, capacitar, desarrollar, administrar y retener a los empleados para lograr los objetivos empresariales (IBM, s.f).

2.2.1.4 Gestión sostenible del capital humano

La gestión sostenible del capital humano (GSH) emerge como un modelo innovador en el ámbito empresarial. Esta estrategia se centra en alinear las prácticas de Recursos Humanos con los objetivos de sostenibilidad, tanto organizacionales como ambientales y sociales (Ehnert *et al.*, 2016). La gestión responsable del talento ha cobrado gran relevancia en los últimos años, ya que las organizaciones se enfrentan a desafíos relacionados con la retención de talento, la diversidad, la equidad y la responsabilidad social corporativa. Esta perspectiva busca integrar prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan el desarrollo sostenible y el bienestar a largo plazo de los empleados, las organizaciones y la sociedad en general (Stahl *et al.*, 2020).

La gestión sostenible es un proceso continuo que abarca desde la selección y contratación de talento alineado con los valores organizacionales, hasta el desarrollo de programas de capacitación y bienestar que promueven la retención de

los empleados (Ehnert *et al.*, 2016), al adoptar esta perspectiva, es necesario abordar un enfoque integral, en el que se deben considerar aspectos económicos, sociales y ambientales en la gestión de los recursos humanos. Uno de los pilares fundamentales de la gestión sostenible del capital humano es el desarrollo y retención de talento. Para captar y conservar a los mejores profesionales, es fundamental implementar prácticas como la capacitación constante, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la promoción de la diversidad e inclusión, estas prácticas no solo benefician a los empleados, sino que también contribuyen al éxito a largo plazo de las organizaciones.

Otro aspecto clave de la gestión sostenible del capital humano es la promoción del bienestar y la salud de los empleados. La satisfacción y el compromiso de los empleados se ven reforzados cuando las organizaciones ofrecen programas de bienestar, flexibilidad laboral y ambientes de trabajo seguros. (Riaz *et al.*, 2021). Estas prácticas también pueden reducir el ausentismo y el estrés laboral, lo que se traduce en mayores niveles de productividad y compromiso organizacional. Además, la gestión sostenible del capital humano implica la adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa y ética empresarial.

Para ser verdaderamente sostenibles, las prácticas de gestión del talento deben alinearse con los principios de responsabilidad social, promoviendo la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos en todos los ámbitos de la organización (Agyemang *et al.*, 2021), estas prácticas no solo mejoran la reputación y la imagen de las organizaciones, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible y la cohesión social. Por último, la

gestión sostenible del capital humano implica la adopción de prácticas de gestión ambiental y la promoción de la conciencia ecológica entre los empleados. Al involucrar a sus empleados en programas de capacitación ambiental y al promover prácticas ecológicas en el lugar de trabajo, las organizaciones pueden fomentar una mayor conciencia y compromiso con la sostenibilidad.

Estas iniciativas no solo benefician al medio ambiente, sino que también pueden mejorar la motivación y el compromiso de los empleados con la organización. Es de esta manera que la gestión sostenible del capital humano es un enfoque holístico que busca integrar prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan el desarrollo sostenible y el bienestar a largo plazo de los empleados, las organizaciones y la sociedad en general. Abarca aspectos como el desarrollo y retención de talento, el bienestar y la salud de los empleados, la responsabilidad social corporativa, la ética empresarial y la conciencia ambiental.

Beneficios de la gestión sostenible del capital humano

Implementar una estrategia de GSH reporta numerosos beneficios para las empresas, entre los que destacan la mejora del rendimiento empresarial pues un capital humano sano, motivado y comprometido contribuye significativamente al éxito de la organización (Saridakis *et al.*, 2017). Reducción de costos, la disminución de la rotación de personal, el ausentismo laboral y los accidentes de trabajo se traduce en ahorros económicos tangibles (Glaister *et al.*, 2018). Mejora de la reputación corporativa, entendiendo que las empresas que adoptan prácticas sostenibles gozan de una mejor imagen pública y atraen a inversores, clientes y talento humano de alto valor (Farndale *et al.*, 2019). Fomento de la innovación, al

contar con un ambiente de trabajo diverso e inclusivo estimula la creatividad y la generación de nuevas ideas (Khoreva y Vaiman, 2020). Por último, la contribución al desarrollo sostenible, las empresas que gestionan su capital humano de manera sostenible contribuyen a la construcción de un futuro más justo y equitativo para todos (Mariappanadar, 2020).

2.2.1.5 Costos del capital humano

La gestión eficaz del capital humano es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que implica la adquisición, el desarrollo y la retención del talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos. Sin embargo, estas prácticas también conllevan costos significativos que deben ser cuidadosamente gestionados y evaluados en términos de su impacto en el desempeño organizacional (Delery y Roumpi, 2017).

Reclutamiento y selección:

Se trata de un proceso crucial para identificar y atraer a los candidatos más calificados y adecuados para los roles disponibles en la organización. Según un estudio realizado por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2021), el costo promedio de contratar un nuevo empleado puede ascender a \$4,425.00 dólares (\$87,113.21 pesos mexicanos aproximadamente) en los Estados Unidos. Estos costos incluyen gastos relacionados con la publicidad de vacantes, las pruebas de evaluación, las entrevistas y el procesamiento de documentos. Para el caso de México el costo promedio de contratar un nuevo empleado se estima entre \$35,000.00 y \$50,000.00 pesos mexicanos (aproximadamente \$1,750.00 y \$2,500.00 dólares estadounidenses, según el tipo de cambio al momento). Este

costo incluye gastos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación inicial (AMEDIRH, 2021). Es importante mencionar que este costo puede variar significativamente dependiendo del nivel del puesto, la industria y la ubicación geográfica dentro de México. Sin embargo, una inversión adecuada en el reclutamiento y la selección puede generar ahorros significativos a largo plazo al reducir la rotación de personal y mejorar el ajuste entre los empleados y los roles organizacionales. El cuidado en la selección de personal favorece la reducción de costos en capacitación, supervisión y rotación, al tiempo que aumenta la productividad y la satisfacción laboral (Mourino-Ruiz y Uribe-Auad, 2021).

Formación y capacitación:

Son puntos fundamentales para desarrollar y mantener las habilidades y competencias necesarias para el éxito organizacional. Según un estudio de la Asociación Americana para el Talento y el Desarrollo (ATD, 2019), las organizaciones invierten en promedio \$1,286.00 por empleado en formación y desarrollo anualmente. Aunque la formación y la capacitación representan una inversión significativa, los beneficios a largo plazo pueden ser sustanciales. Los programas de formación y desarrollo no solo equipan a los empleados con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera más efectiva, sino que también los motivan a alcanzar su máximo potencial, contribuyendo así al éxito de la empresa (Huang *et al.*, 2020).

Motivación:

Es dentro del ciclo de la fuerza laboral un factor clave para mantener un alto nivel de compromiso, productividad y satisfacción laboral. Las organizaciones pueden implementar diversas prácticas de motivación, como programas de incentivos, oportunidades de desarrollo profesional y políticas de conciliación trabajo-vida. Si bien estas prácticas conllevan costos adicionales, los beneficios pueden superar ampliamente la inversión inicial. Al fomentar la motivación y el compromiso de sus empleados, las empresas obtienen beneficios como una mayor productividad, una mejor calidad en el servicio al cliente y una menor tasa de rotación, lo que se traduce en un ahorro significativo en costos (Imran *et al.*, 2022).

Retención del personal:

Es el movimiento de personas entre una organización y su entorno. Se mide por el número de personas que entran y salen de la organización en un período de tiempo determinado (Llanos y Castillo, 2022). La retención de empleados talentosos y experimentados es fundamental para mantener un alto nivel de desempeño organizacional y evitar los costos asociados con la rotación de personal. De acuerdo con un estudio realizado por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2019), el costo promedio de reemplazar a un empleado es equivalente a seis hasta nueve meses de su salario. Las organizaciones pueden implementar diversas estrategias de retención, como planes de compensación competitivos, oportunidades de desarrollo profesional, programas de reconocimiento y políticas de equilibrio trabajo-vida.

Aunque estas prácticas implican costos adicionales, los beneficios a largo plazo pueden ser significativos. Cuando los empleados se quedan más tiempo en la empresa, aumenta la productividad gracias a su experiencia y conocimiento del negocio. Además, se reducen los costos asociados a la búsqueda y contratación de nuevo personal, así como los gastos en formación. También se preserva el valioso conocimiento institucional acumulado a lo largo de los años (Rubel *et al.*, 2020), se considera que la rotación de personal en una organización es un indicador importante de la salud de esta. Una alta rotación de personal puede generar costos significativos para la organización, tanto tangibles como intangibles (Centeno y González, 2020). El llevar un control sobre la rotación de personal proporcionará diversos índices como el de empleados que se encuentran dentro de la empresa y el promedio de los que se quedan, tomando la cuenta de un período específico.

Es por todo lo antes mencionado que la rotación de personal se calcula con relación a la cantidad que se posee de recursos humanos activos en la empresa más el costo real de los que se fueron y no de acuerdo con entradas o salidas de personal (Flores, 2008). Un índice sano de rotación de personal ronda al 5%, entendiendo que no siempre la rotación debe verse como algo negativo, hay ocasiones que es algo incluso necesario y sano para las empresas, al dar la oportunidad de la llegada de nuevas visiones (Mobley, 1977).

Existen causas muy variadas sobre la rotación de personal, pues hay factores que pueden ser voluntarios o individuales como la insatisfacción laboral, las oportunidades de promoción limitadas o la falta de oportunidades de desarrollo profesional. O involuntarios, organizacionales o externos como un ambiente laboral

negativo, un mal liderazgo o una falta de oportunidades de crecimiento, la economía o situaciones que estén afectando a la empresa (Bluedorn, 1978; Abelson y Baysinger, 1984; Mobley, 1982). Es bien sabido que la rotación de personal es un problema complejo que puede tener un impacto significativo en las organizaciones. Al entender las causas de la rotación de personal y tomar medidas para reducirla, las organizaciones pueden mejorar su desempeño y rentabilidad. La rotación de personal puede ser una carga financiera para las organizaciones, ya que implica costos que van más allá de la contratación y la capacitación de nuevos empleados como la apertura de registros administrativos, adscripción a instituciones de seguridad social, instituciones financieras, costos fiscales y los equipos que el personal pueda requerir como uniformes o equipo de seguridad (Flores *et al.*, 2021).

Los costos tangibles asociados a la rotación de personal incluyen los gastos en reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo. Estos gastos pueden ser considerables, especialmente para las organizaciones que tienen una alta rotación de personal. La capacitación y la rotación de personal que se presenta en las empresas deben verse como un par de factores que se encuentran estrechamente relacionados y que los dos juntos o por separado tienen un alto grado de impacto en la aplicación de la armonización contable (Trinidad-Hernández *et al.*, 2022).

La gestión eficaz del capital humano conlleva costos significativos en áreas como el reclutamiento y la selección, la formación y la capacitación, la motivación y la retención del personal. Sin embargo, las inversiones adecuadas en estas áreas pueden generar beneficios sustanciales a largo plazo, incluyendo una mayor

productividad, un mejor desempeño organizacional y la retención de talentos valiosos y más importante aún y no invertir en el desarrollo del capital humano es como dejar pasar una oportunidad de oro. La falta de capacitación y desarrollo puede generar una serie de problemas que, a la larga, resultan mucho más costosos que la inversión inicial (Arshad *et al*, 2020).

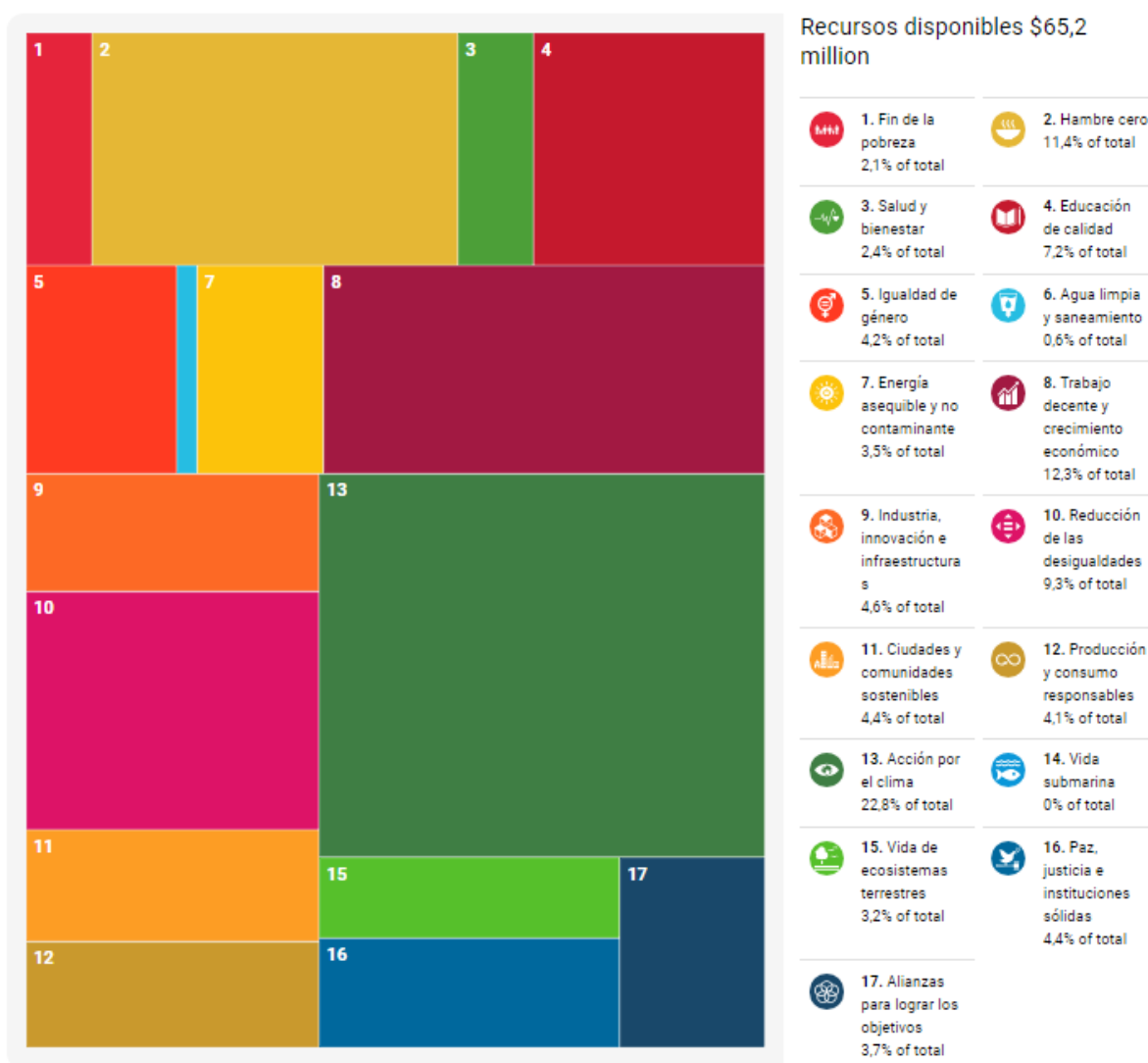
2.2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los ODS son 17 objetivos globales que fueron propuestos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015. Lo que se pretende con la implementación de estos objetivos es acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas tengan una vida digna y equitativa, concepto que puede ser entendido como la búsqueda de la sostenibilidad (Naciones Unidas, s.f). Los ODS están divididos en tres grandes áreas que son pobreza, lo que busca es acabar con la pobreza extrema, reducir la desigualdad y promover el crecimiento económico inclusivo. El segundo es el planeta, cuya finalidad es proteger el medio ambiente, luchar contra el cambio climático y promover el uso sostenible de los recursos naturales y por último tenemos el enfocado a las personas, cuyo fin es garantizar la salud y el bienestar de todas las personas, promover la educación y la igualdad de género, y crear sociedades pacíficas e inclusivas.

Cada uno de los ODS tiene metas específicas que deben alcanzarse para 2030. Estas metas están diseñadas para ser alcanzables, medibles, relevantes y oportunas (Naciones Unidas, s.f.). Son un conjunto de objetivos que vinieron a sustituir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) cuando se fracasó en el cumplimiento de estos. Los ODM, a diferencia de los ODS, se centraban en

objetivos más específicos, como la reducir la pobreza extrema y el hambre, así como prevenir enfermedades que puedan ser mortales y ampliar la enseñanza primaria, pero estaban lejos de ser objetivos de desarrollo (Pérez Soto y Medina Valdés, 2023). Los ODS son entonces un llamado a la acción global para que todos los países y actores trabajen juntos y se involucren, para crear un futuro mejor para todos. Su éxito depende de la participación general, desde los gobiernos y las empresas hasta los individuos y las organizaciones de la sociedad civil.

Tabla 1 Avance de los ODS en México



Fuente: Naciones Unidad México (s.f), consultado en: <https://mexico.un.org/es/sdgs>

Se puede observar en la tabla que el avance que se ha tenido por parte del país no ha sido muy amplio en la mayoría de los ODS, aun así, el trabajo se está realizando, en México, los ODS están siendo promovidos por el gobierno federal, los gobiernos estatales y municipales, así como por organizaciones de la sociedad civil. Se han establecido diferentes mecanismos para promover el cumplimiento de los ODS, como el Sistema Nacional de Desarrollo Sostenible y el Consejo Nacional de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, sf).

En lo relativo a la gestión sostenible del capital humano y los ODS, se encontró lo dicho por Guerci et al. (2020), quienes enfatizan que las organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia estratégica de alinear sus prácticas de recursos humanos (RR. HH.) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para mejorar su contribución al bienestar social y lograr ventajas competitivas. Esta perspectiva subraya cómo la gestión del capital humano puede ser un motor clave para la sostenibilidad organizacional. Así mismo se menciona que, respecto al ODS Salud y Bienestar que es el 3, la situación que se presentó con el COVID-19 ha intensificado la atención en el bienestar y la salud mental de los empleados como elementos fundamentales de la gestión sostenible de recursos humanos. Kniffin et al. (2021) señalan la que existe una creciente necesidad de que las organizaciones implementen políticas y prácticas de apoyo para abordar estos aspectos de salud críticos.

En lo relativo a la diversidad, equidad e inclusión como Impulsores de los ODS, se argumenta que el fomentar la diversidad y la inclusión dentro de la fuerza laboral no es solo un imperativo ético sino también una palanca estratégica para lograr

varios ODS (Ospina-Zapata, et al, 2021), como la igualdad de género y la reducción de las desigualdades, al impulsar la innovación y la resiliencia organizacional. También se menciona que las tecnologías digitales ofrecen oportunidades significativas para avanzar en prácticas de gestión de recursos humanos sostenibles, así como facilitar el trabajo remoto y permitir la toma de decisiones basada en datos para una gestión del talento más equitativa.

Por último, en lo relativo a la gestión por parte del departamento de Recursos Humanos y su impacto a los ODS, se enfatiza que desarrollar métricas e indicadores robustos es crucial para que las organizaciones midan e informen de manera efectiva la contribución de sus iniciativas de gestión de recursos humanos al logro de ODS específicos, promoviendo así la transparencia y la rendición de cuentas (Schaltegger, 2017).

2.2.3 Principales modelos teóricos

Para comprender a profundidad la gestión sostenible del capital humano en el contexto de lo que se está investigando, es fundamental recurrir a información consolidada que permita analizar sus diversas dimensiones y complejidades. A continuación, se presentan algunos de los principales modelos teóricos que ofrecen perspectivas valiosas para este estudio, proporcionando bases conceptuales para la comprensión y el análisis.

Entre las teorías relevantes se encuentra la Teoría de los Recursos y Capacidades, esta indica que "La gestión sostenible del capital humano puede ser analizada a través de la lente de la teoría de los recursos y capacidades, que sugiere

que los recursos humanos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones" (Ehnert et al., 2016, p. 90), es así que, dicha teoría emerge como un lente a través del cual se examina el capital humano como un activo estratégico. Esta perspectiva subraya cómo las cualidades únicas, valiosas, raras, inimitables y no sustituibles de los empleados pueden constituir una fuente de ventaja competitiva duradera para las organizaciones.

Por otro lado, "La teoría de la agencia puede ser aplicada a la gestión sostenible del capital humano, ya que aborda los conflictos potenciales entre los intereses de los empleados (agentes) y los intereses de la organización (principal). Las prácticas de gestión deben estar diseñadas para alinear estos intereses y promover la sostenibilidad" (Jamka et al., 2021, p. 4). Esta teoría invita a considerar las dinámicas de relación entre los empleados y la organización, abordando los posibles conflictos de intereses y la necesidad de diseñar prácticas de gestión que fomenten la alineación y, por ende, la sostenibilidad.

Adicionalmente, la Teoría de las Partes Interesadas, en ella se indica que "La gestión sostenible del capital humano puede ser informada por la teoría de las partes interesadas, que sugiere que las organizaciones deben considerar los intereses de todas las partes interesadas, incluyendo empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente, para garantizar su supervivencia y éxito a largo plazo" (Agyemang *et al.*, 2021, p. 6), por medio de dicha teoría se amplía el panorama al señalar la importancia de considerar los intereses de todos los actores involucrados en la organización, incluyendo a los empleados, clientes, comunidades

y el medio ambiente, como un factor crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo. En el ámbito de las percepciones individuales, "La teoría de la justicia organizacional puede ser aplicada a la gestión sostenible del capital humano, ya que sugiere que las percepciones de equidad e imparcialidad de los empleados en el trato y los procesos organizacionales son fundamentales para su motivación y compromiso" (Riaz et al., 2021, p. 5), en ella se destaca el papel fundamental de la equidad e imparcialidad en el trato y los procesos organizacionales para la motivación y el compromiso de los empleados, elementos esenciales para una gestión sostenible.

Finalmente, se aplica la Teoría de la Autodeterminación, esta "Puede ser útil para comprender cómo las prácticas de gestión sostenible del capital humano pueden satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los empleados, como la autonomía, la competencia y la relación, lo que a su vez puede mejorar su motivación y bienestar" (Ariza-Montes et al., 2020, p. 6), esta teoría ofrece a la investigación una perspectiva psicológica al analizar cómo las prácticas de gestión sostenible pueden satisfacer las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación de los empleados, influyendo positivamente en su motivación y bienestar general. La exploración de estos modelos teóricos proporcionará un marco sólido para el análisis de la gestión sostenible del capital humano en el desarrollo de esta investigación.

Capítulo 3

3.1 Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para garantizar un análisis integral de la gestión sostenible del capital humano en el sector hotelero.

Desde el enfoque cualitativo, se han aplicado entrevistas semiestructuradas dirigidas a empleados del sector hotelero con el propósito de comprender sus percepciones sobre las prácticas sostenibles dentro de sus organizaciones. Este método permite captar experiencias subjetivas y analizar factores culturales y organizacionales que afectan la implementación de estrategias de sostenibilidad (Schuster et al., 2013).

Desde el enfoque cuantitativo, se han utilizado métodos estadísticos para evaluar la relación entre variables clave, como la antigüedad de los empleados, el departamento en el que trabajan y su percepción sobre la gestión sostenible del talento humano. Para garantizar la validez de los resultados, se aplicó la prueba exacta de Fisher para analizar asociaciones significativas entre variables categóricas.

El alcance de la investigación fue descriptivo, este tipo de alcance es fundamental para comprender inicialmente un fenómeno, permitiendo caracterizar sus dimensiones principales y establecer una línea base de conocimiento científico, el diseño fue no experimental, debido a que se hace una observación y análisis del fenómeno en su contexto natural, de esta manera es posible analizar la realidad tal

como se presenta, sin modificar intencionalmente las variables, estudiar situaciones ya existentes sin alteración alguna y permite obtener información descriptiva (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Los sujetos de muestra fueron hoteles de cadena, es una cadena con presencia en la capital del Estado de San Luis Potosí, la composición de los hoteles es de la siguiente manera:

La cadena cuenta con un total de tres hoteles dentro del área delimitada para la investigación, en dos de ellos se hará la investigación:

Hotel 1: 40 empleados operativos

hotel 2: 40 empleados operativos

La población de la investigación fue de un total aproximado de 80 , por lo tanto, de acuerdo al resultado de aplicar la fórmula de N para el tamaño de muestra, el ideal sería de 49, esa es la cantidad que se requiere de sujetos en la investigación para que los resultados cuenten con una muestra adecuada que permita generalizar los resultados, puesto que es una cantidad representativa de la población, así mismo proporciona mayor precisión en los resultados, debido a que a mayor tamaño de muestra menor es el margen de error, por último, es la cantidad que proporciona una mayor fiabilidad en los resultados obtenidos. El tamaño de la muestra depende del tamaño de la población, el nivel de confianza que se pretende obtener de los resultados, el margen de error que se está dispuesto a aceptar y la variabilidad de la característica del estudio (Arias, 2012), de estos factores surge la fórmula de:

$$n=(Z^2*p*q*N) / (e^2*(N-1) + Z^2*p*q)$$

n= Tamaño de muestra

Z= Nivel de confianza deseado (95%=1.96)

p= Probabilidad de éxito (0.5)

q= Probabilidad de fracaso (0.5)

e= Margen de error deseado (5%)

N= Tamaño de la población (100)

Para este caso, la fórmula sería

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 100) / (0.05^2 * (100-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 49.24$$

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando empleados de distintos departamentos dentro de hoteles seleccionados. Este método garantiza la inclusión de diversas perspectivas dentro del sector, permitiendo evaluar diferencias en la percepción de sostenibilidad según el rol de cada trabajador (Arias, 2012).

Respecto a las técnicas de recolección, se implementó la observación, ya que permite identificar y registrar la realidad social desde la perspectiva de los propios participantes y la encuesta, debido a que los resultados que arroja esta técnica brindan información relevante sobre el tema que se está estudiando. Para las técnicas a utilizar, como instrumentos para la recolección se hizo uso del diario de campo, que permite registrar las observaciones y reflexiones del investigador durante el proceso de investigación y la aplicación de un cuestionario, que fue una batería de preguntas que ya ha sido previamente analizada para confirmar la fiabilidad en los resultados de esta.

Para el análisis de datos se utilizó la prueba exacta de Fisher, un método estadístico que permite evaluar la existencia de una asociación significativa entre variables categóricas dentro de una tabla de contingencia. A diferencia de la prueba de chi-cuadrado, que requiere tamaños de muestra más grandes para ofrecer resultados confiables, la prueba de Fisher es recomendable cuando las frecuencias esperadas en las celdas de la tabla de contingencia son pequeñas (< 5) (Rendón Rojas, 2021).

En esta investigación, la prueba exacta de Fisher se aplicó para determinar si existía una relación significativa entre las variables y los hallazgos significativos se encuentran en la antigüedad de los empleados, el departamento en el que trabajan y su percepción sobre las condiciones de sostenibilidad dentro del hotel. Sus resultados permiten identificar si la distribución de respuestas en diferentes categorías es homogénea o si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos analizados.

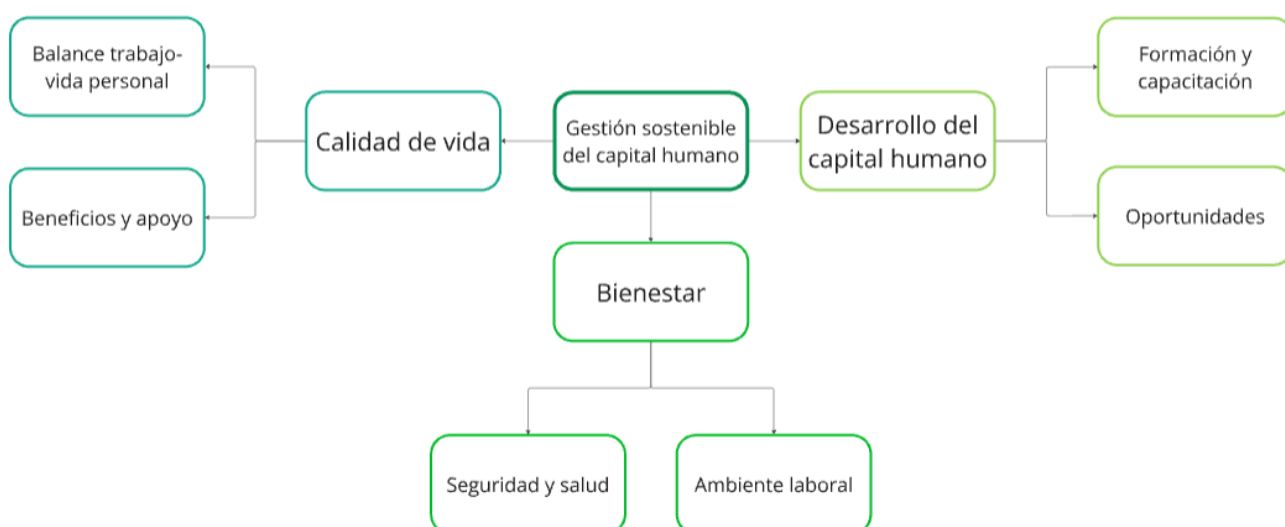
3.1.1 Variables

Para esta investigación se encuentran 3 variables independientes que serían el género, la antigüedad en la empresa y el departamento al que pertenecen. Respecto a las variables dependientes se tienen siete, la satisfacción general, la formación, el crecimiento, la seguridad y salud, la percepción del ambiente laboral, el balance vida-trabajo y las prestaciones, en el mapa que a continuación se presenta se coloca al centro el tema de investigación que es la gestión sostenible del capital humano, esta va directamente relacionada con el problema, de esta se ramifican tres variables que son la calidad de vida, el desarrollo humano y el

bienestar, de ellas se despliegan las subdimensiones, estas subdimensiones son las que permiten posteriormente poder realizar una operacionalización de variables. Este mapa proporciona un panorama general de los principales factores a evaluar en una investigación sobre la gestión sostenible del capital humano en una organización.

Mapa de variables

Figura 1 Mapa de variables



Fuente: Elaboración propia

Operacionalización de variables

Tabla 2 Operacionalización de variables

Gestión sostenible del capital humano	Desarrollo del capital humano	Formación y capacitación	Inversión en formación por empleado
			Horas de capacitación anuales
			Diversidad de programas formativos
			Efectividad del aprendizaje
		Oportunidades	Crecimiento dentro de la empresa
			Participación en procesos
			Equidad
			Retención del conocimiento crítico
	Bienestar	Seguridad y salud	Seguridad laboral
			Programas de prevención
			Equilibrio vida-trabajo
			Identificación de riesgos
		Ambiente laboral	Liderazgo
			Compromiso organizacional
			Comunicación efectiva
			Reconocimiento
	Calidad de vida	Balance trabajo-vida personal	Equilibrio vida-trabajo
			Esparcimiento
			Apoyo administrativo
			Políticas de la empresa
		Beneficios y apoyo	Remuneración
			Necesidades básicas
			Esparcimiento
			Seguridad social

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización realizada permitió traducir los conceptos teóricos en conceptos medibles. En este caso, el estudio busca analizar diversos aspectos relacionados con la gestión sostenible del capital humano dentro de organizaciones que forman parte del sector hotelero. La operacionalización planteada define de manera clara y precisa cada una de las variables a evaluar, convirtiéndose en la base del instrumento que se aplicará.

3.1.2 Instrumento

Para los niveles operativos se implementará un cuestionario en que se evalúan las variables obtenidas de la operacionalización de la gestión sostenible del capital humano, dichas variables son el desarrollo del capital humano, el bienestar y la calidad de vida, es con la información que este instrumento arroje, con la que se podrá cubrir el objetivo general de este documento.

Tabla 3 Instrumento de evaluación nivel operativo

1	¿Entiende claramente las instrucciones que recibe para su trabajo?
2	¿Recibe capacitación útil para hacer mejor su trabajo?
3	¿Le enseñan cosas nuevas cuando hay cambios en su área?
4	¿Puede practicar lo que aprende en las capacitaciones?
5	¿Le informan sobre oportunidades para crecer en la empresa?
6	¿Puede aplicar sus ideas para mejorar su trabajo?
7	¿Se tiene igualdad de oportunidades sin importar característica como preferencia sexual, género, edad, ideología política o religiosa, etc.?
8	¿Le explican cómo puede mejorar en su puesto?
9	¿Su área de trabajo es segura y cómoda?
10	¿Tiene el equipo de seguridad necesario para su trabajo?
11	¿Puede tomar sus descansos durante la jornada?
12	¿Conoce los riesgos de su trabajo y sabe cómo actuar en caso de emergencia?
13	¿Sus jefes lo tratan con respeto?
14	¿Se siente parte importante de su equipo?
15	¿Puede expresar sus opiniones sin miedo y estas son tomadas en consideración?
16	¿Recibe reconocimiento y cuando hace bien su trabajo?
17	¿Su trabajo le da el tiempo de descanso suficiente como para poder compartirlo con familia o amigos?
18	¿Durante la jornada laboral cuenta con tiempo y lugares de descanso apropiados para su uso?
19	¿Sabe a quién acudir cuando tiene dudas?
20	¿Le explican las reglas y políticas de la empresa?
21	¿Se siente satisfecho con el salario que recibe por su trabajo?
22	¿Lo que percibe le permite cubrir las necesidades básicas suyas y de sus dependientes?
23	¿Después de cubrir con lo básicas y deudas, su salario le permite tranquilamente tener momentos de esparcimiento y ocio?
24	¿Cuenta con seguridad social en su trabajo?

Fuente: Elaboración propia

La ponderación se hace en escala de Likert en dónde las opciones son 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre, entendiendo a 1 como la opción más baja y 5 la más alta.

3.1.3 Prueba piloto

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se llevó a cabo una prueba piloto, para la realización se contó con una muestra de 20 participantes. Además, se buscó identificar posibles dificultades en la aplicación de los instrumentos y en el procedimiento de recolección de datos. La confiabilidad consiste en determinar hasta donde las respuestas de un instrumento de medición aplicado a un conjunto de individuos son estables independientemente del individuo que lo aplique y el tiempo en el que es aplicado. La validez es el grado en el que el instrumento mide lo que se quiere medir (Santos Sánchez G. 2017, III). La prueba de validez que se aplicó es el alfa de Cronbach, éste es un coeficiente estadístico ampliamente utilizado para evaluar la confiabilidad interna de un conjunto de ítems o preguntas que conforman una escala o cuestionario, es decir que su resultado indica qué tan bien están midiendo todos los ítems el mismo constructo o concepto. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90. Generalmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90.

El resultado obtenido en la prueba piloto para la validez del instrumento aplicado es el siguiente:

Tabla 4 Análisis de fiabilidad por Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	24

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Entiende claramente las instrucciones que recibe para su trabajo?	76.05	169.734	.425	.905
¿Recibe capacitación útil para hacer mejor su trabajo?	77.30	156.432	.674	.900
¿Le enseñan cosas nuevas cuando hay cambios en su área?	76.65	160.450	.611	.901
¿Puede practicar lo que aprende en las capacitaciones?	76.20	163.432	.504	.904
¿Le informan sobre oportunidades para crecer en la empresa?	77.20	159.432	.549	.903
¿Puede aplicar sus ideas para mejorar su trabajo?	76.65	160.450	.529	.903
¿Se tiene igualdad de oportunidades sin importar característica como preferencia sexual, género, edad, ideología política o religiosa, etc.?	76.10	151.674	.833	.895
¿Le explican cómo puede mejorar en su puesto?	76.40	157.200	.646	.900
¿Su área de trabajo es segura y cómoda?	76.40	167.411	.506	.904
¿Tiene el equipo de seguridad necesario para su trabajo?	76.60	168.779	.306	.908
¿Puede tomar sus descansos durante la jornada?	76.45	172.682	.267	.907
¿Conoce los riesgos de su trabajo y sabe cómo actuar en caso de emergencia?	76.35	167.713	.334	.907

¿Sus jefes lo tratan con respeto?	75.90	161.147	.710	.900
¿Se siente parte importante de su equipo?	76.10	167.253	.418	.905
¿Puede expresar sus opiniones sin miedo y estas son tomadas en cuenta?	76.95	157.418	.720	.899
¿Recibe reconocimiento cuando hace bien su trabajo?	76.40	164.884	.538	.903
¿Su trabajo le da el tiempo de descanso suficiente como para poder compartirlo con su familia o amigos?	76.85	166.345	.398	.906
¿Durante su jornada laboral cuenta con tiempo y lugares de descanso apropiados para su uso?	76.85	165.292	.539	.903
¿Sabe a quién acudir cuando tiene dudas?	76.05	161.734	.632	.901
¿Le explican las reglas y políticas de la empresa?	76.80	156.800	.724	.898
¿Se siente satisfecho con el salario que recibe por su trabajo?	77.10	164.095	.601	.902
¿Lo que le pagan le permite cubrir las necesidades básicas suyas y de mis dependientes?	76.60	168.989	.407	.905
¿Después de cubrir con las necesidades básicas y compromisos económicos, su salario le permite tener gastos como salidas o vacaciones fuera de casa?	77.25	168.724	.340	.907
¿Cuenta con seguridad social en su trabajo?	75.35	179.503	-.111	.913

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la prueba piloto permitieron correr los datos en el programa SPSS de análisis estadístico, el cual arroja inicialmente una evaluación general, en la que se obtiene un nivel de 0.907, posteriormente se arroja el estadístico para cada ítem, solicitando que se genere la información sobre el nivel que se obtendría

si el ítem fuera eliminado, de esto se observa que la variación es muy poca, por lo que no es necesario eliminar elementos de la encuesta y se concluye por el valor obtenido que es un instrumento confiable.

Capítulo 4

4.1 Resultados

4.1.1 Prácticas actuales

Posterior a la aplicación del instrumento y el análisis realizado, se puede presentar lo siguiente como resultado.

En la variable de antigüedad se presentan más hallazgos, la primera es sobre la formación, esta relación presentó un valor en la prueba de Fisher de 0.026, lo que lo vuelve significativo, a continuación, se presenta la gráfica:

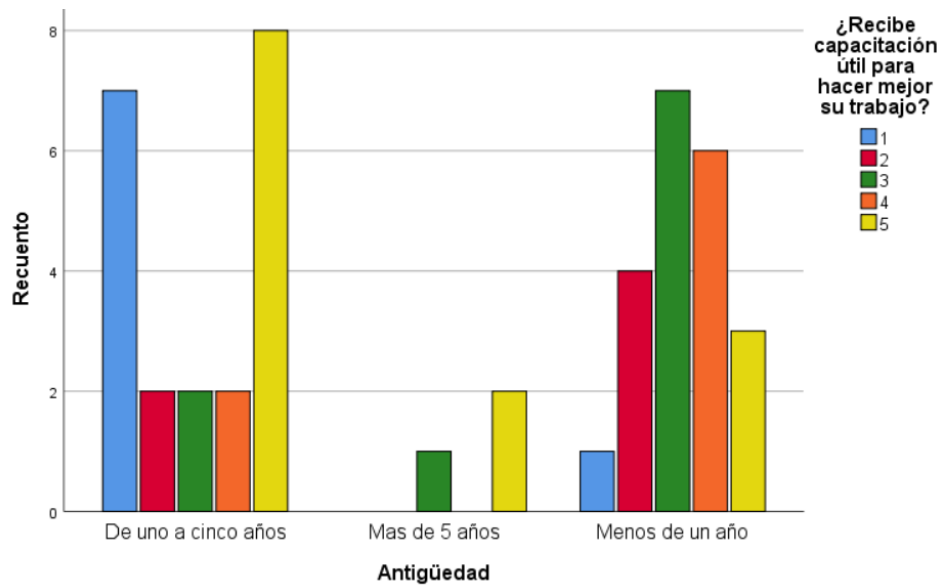
Tabla 5 De contingencia perteneciente a la gráfica 1

Recuento

		¿Recibe capacitación útil para hacer mejor su trabajo?					Total
		1	2	3	4	5	
Antigüedad	De uno a cinco años	7	2	2	2	8	21
	Mas de 5 años	0	0	1	0	2	3
	Menos de un año	1	4	7	6	3	21
Total		8	6	10	8	13	45

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1 Relación satisfacción capacitación antigüedad



Fuente: Elaboración propia

De este primer análisis, que se observa en la tabla 5 y gráfica 1, se puede indicar que las variables que se están relacionando son la antigüedad en el trabajo y la percepción sobre si recibe capacitación útil para mejorar su trabajo. Basándose en los resultados de la prueba exacta de Fisher se sugiere que existe una asociación estadísticamente significativa entre la antigüedad en el trabajo y la percepción de si la capacitación recibida es útil para mejorar el trabajo ($p = .026$, que es menor que el umbral común de .05).

Al observar el gráfico de barras, se pueden identificar patrones que respalden esta asociación, debido a que para el grupo de "De uno a cinco años", parece haber una distribución más uniforme de las respuestas sobre la utilidad de la capacitación, con una frecuencia relativamente alta en la categoría 1 que se entiende como la menor, dando por hecho que para ellos la capacitación recibida no se considera útil, para el grupo de "Mas de 5 años", la frecuencia parece ser mayor en las categorías intermedias, entendiendo que, para ellos la capacitación puede o no serles útil, por

último para el grupo de "Menos de un año", la frecuencia más alta parece estar en la categoría 5, la cual indica que para los empleados que llevan menos de un año en la organización la capacitación es bastante útil, esto hace sentido pues para ellos la información obtenida es nueva y relevante. Es importante tener en cuenta que esta es una interpretación visual y que la prueba estadística (Fisher) da una indicación formal de que la relación entre las variables no se debe al azar.

Es así que se ha encontrado una relación estadísticamente significativa entre la antigüedad en el trabajo y la percepción de la utilidad de la capacitación para mejorar el desempeño laboral.

El siguiente hallazgo va relacionado con el aprendizaje de cosas nuevas cuando hay cambios en el departamento, para este análisis el resultado de P (Prueba exacta de Fisher) es de 0.036, y en la prueba de verosimilitud con resultado de 0.026 con lo que se cumple la significancia.

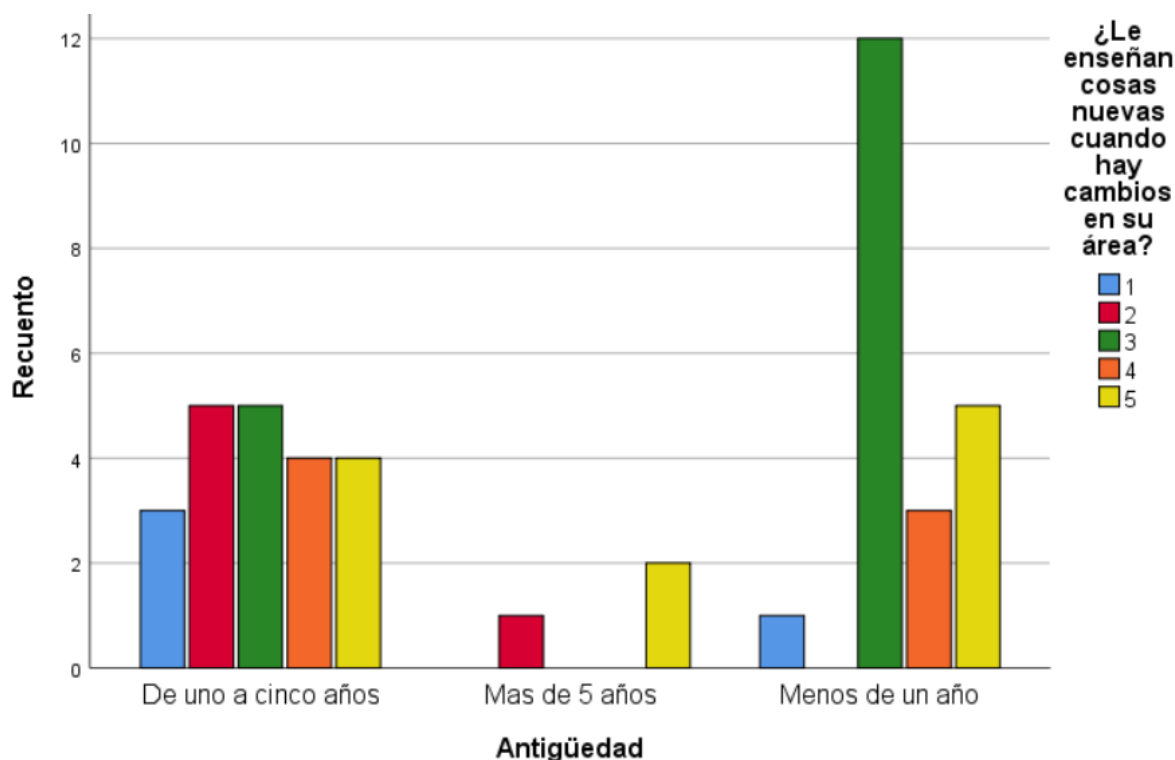
Tabla 6 De contingencia perteneciente a la gráfica 2

Recuento

		¿Le enseñan cosas nuevas cuando hay cambios en su área?					Total
		1	2	3	4	5	
Antigüedad	De uno a cinco años	3	5	5	4	4	21
	Mas de 5 años	0	1	0	0	2	3
	Menos de un año	1	0	12	3	5	21
Total		4	6	17	7	11	45

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2 Relación satisfacción aprendizaje antigüedad



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 y gráfica 2, se observa que para el grupo de "De uno a cinco años", las respuestas parecen estar distribuidas de manera relativamente uniforme en las diferentes categorías, con una ligera concentración en las categorías intermedias (2, 3 y 4), indicando que para ellos puede o no haber nuevo aprendizaje, en cambio para el grupo de "Mas de 5 años", la mayoría de las respuestas se concentran en las categorías más bajas (1 y 2), sugiriendo que perciben que se les enseña con menos frecuencia cuando hay cambios, por último, para el grupo de "Menos de un año", la gran mayoría de las respuestas se encuentran en la categoría más alta (5), lo que indica una percepción muy alta de que sí se les enseñan cosas

nuevas cuando hay cambios en su área, reafirmando lo sugerido en el hallazgo anterior, en que

Debido al alto porcentaje de celdas con frecuencias esperadas bajas, la prueba exacta de Fisher proporciona la inferencia más confiable, sugiriendo una asociación significativa entre la antigüedad y la percepción de recibir nueva información ante cambios. La prueba de razón de verosimilitud también apoya esta conclusión. Existe evidencia estadística para afirmar que la antigüedad en el trabajo está relacionada con la percepción de si se les enseñan cosas nuevas cuando hay cambios en su área. El gráfico de barras sugiere que los empleados con menos de un año de antigüedad son los que más perciben que se les enseña ante cambios, mientras que los empleados con más de 5 años son los que menos lo perciben. Los empleados con una antigüedad de uno a cinco años tienen una percepción más distribuida.

Respecto a la variable independiente de la antigüedad se presenta un tercer hallazgo, este va relacionado a la percepción económica, para este caso el resultado de P por medio de la prueba de Fisher es de 0.030, cumpliendo con el valor de significancia y con la prueba de verosimilitud se reafirma, para este caso tiene un valor de P de 0.032.

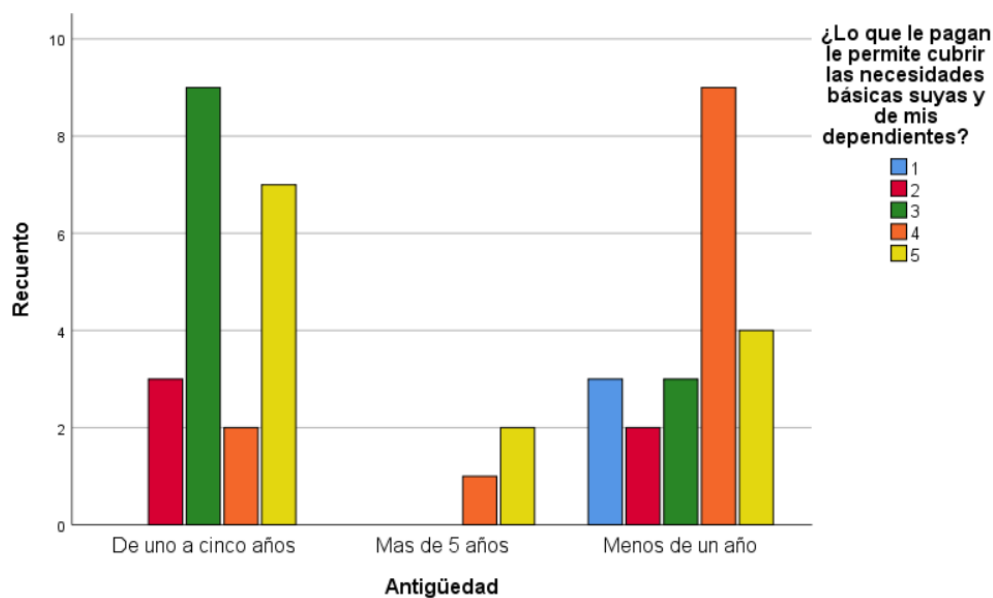
Tabla 7 De contingencia perteneciente a la gráfica 3

Recuento

		¿Lo que le pagan le permite cubrir las necesidades básicas suyas y de mis dependientes?					Total
		1	2	3	4	5	
Antigüedad	De uno a cinco años	0	3	9	2	7	21

Mas de 5 años	0	0	0	1	2	3
Menos de un año	3	2	3	9	4	21
Total	3	5	12	12	13	45

Gráfica 3 Relación satisfacción percepción económica antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Al examinar la tabla 7 y el gráfico de barras 3, se observan algunas tendencias, para el grupo de "De uno a cinco años", la frecuencia más alta se encuentra en la categoría 5, seguida de una frecuencia notable en la categoría 1, por lo que la percepción no es igual, las razones pueden depender de la contabilidad personal de cada empleado. Para el grupo de "Mas de 5 años", las frecuencias más altas se observan en las categorías más bajas, lo que sugiere una menor percepción de que su salario cubre sus necesidades básicas. Para el grupo de "Menos de un año", la frecuencia más alta se encuentra también en la categoría 5, similar al grupo de "De

uno a cinco años", aunque también hay una presencia notable en las categorías más bajas.

Se puede concluir entonces que se cuenta con evidencia estadística para decir que la antigüedad en el trabajo está relacionada con la opinión de los empleados sobre si su salario es suficiente para cubrir sus necesidades básicas y las de sus dependientes, en la gráfica se sugiere que los empleados con más de 5 años de antigüedad tienden a percibir en menor medida que su salario es suficiente, mientras que los empleados con menos antigüedad (menos de un año y de uno a cinco años) tienen una mayor proporción de respuestas positivas.

Para el caso de la antigüedad se tiene un último valor significativo más, este es relativo a recomendar el trabajar en la organización, para este el resultado de P en la prueba exacta de Fisher es de 0.046.

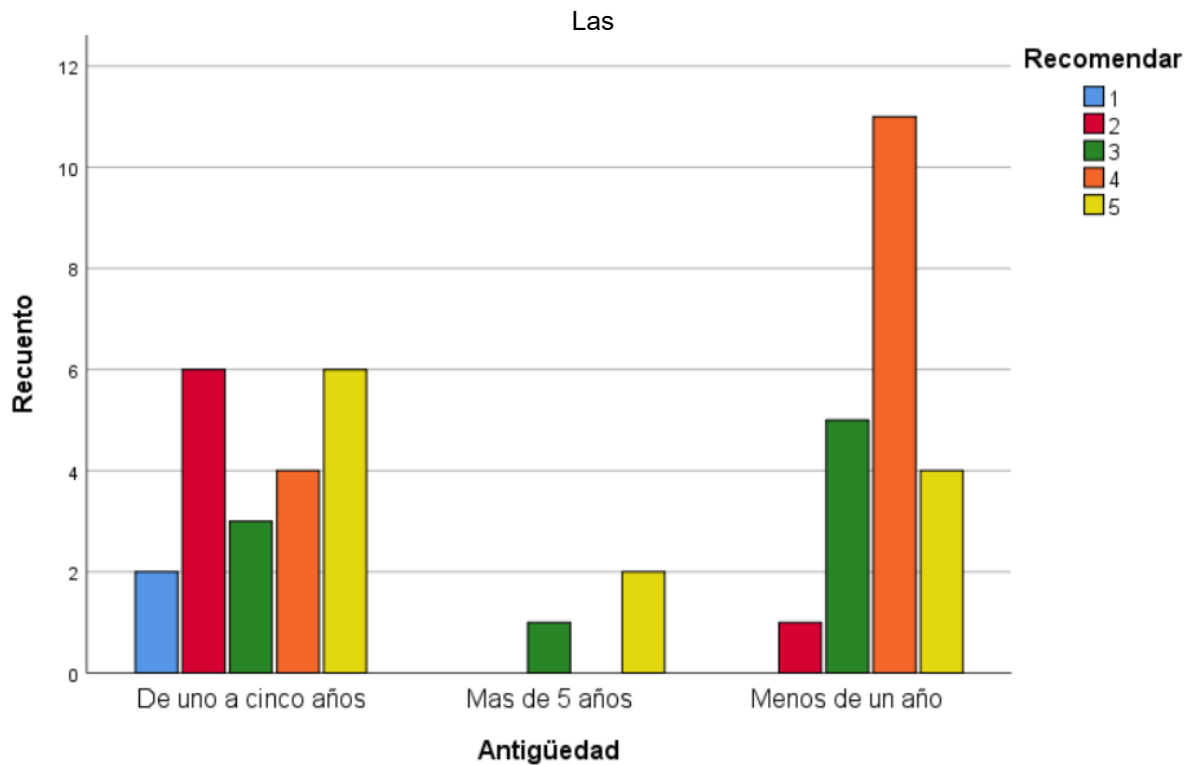
Tabla 8 De contingencia perteneciente a la gráfica 4

Recuento

		Antigüedad			Total
		De uno a cinco años	Mas de 5 años	Menos de un año	
Recomendar	1	2	0	0	2
	2	6	0	1	7
	3	3	1	5	9
	4	4	0	11	15
	5	6	2	4	12
Total		21	3	21	45

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4 Relación satisfacción intención de recomendación-antigüedad



Fuente: Elaboración propia

La tabla 8, gráfica 4, muestra de forma clara que las personas que tienen menos tiempo vinculados con la empresa tienen mas la tendencia a recomendarla como un sitio bueno para laborar, esta tendencia se reduce en los empleados que tienen entre uno y cinco años, pero esta reducción no es tan marcada, no es hasta los resultados de los empleados que tienen mas de cinco años vinculados con la empresa que se reduce significativamente la intención de recomendación.

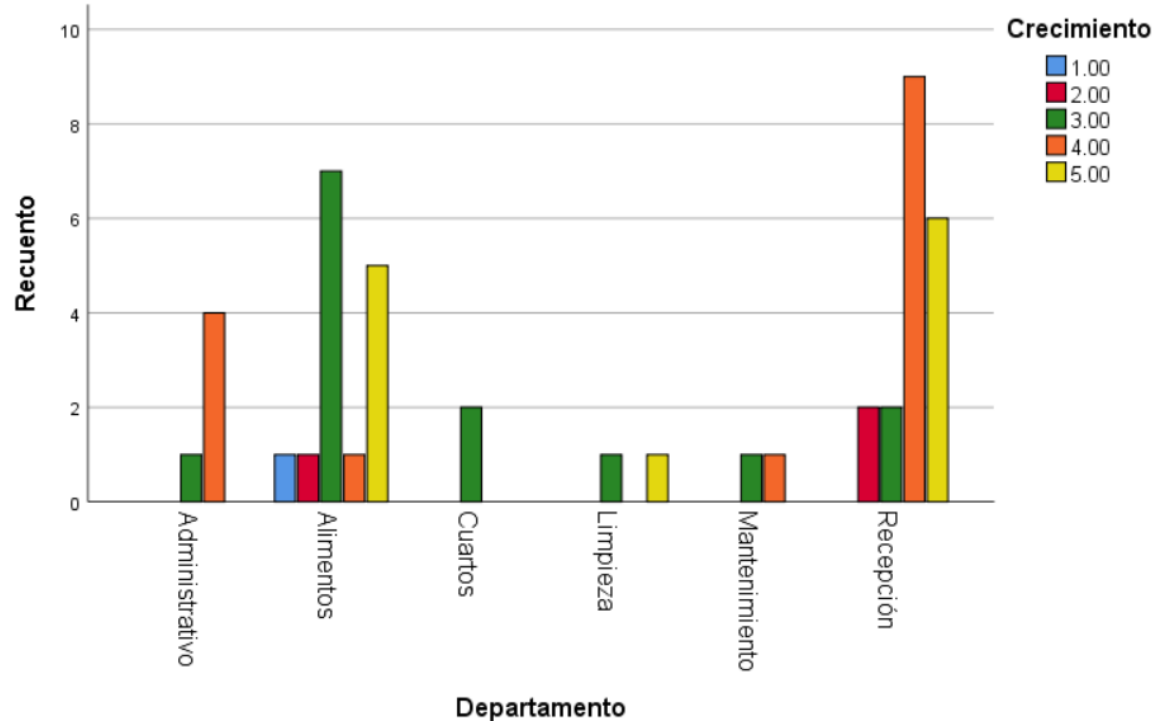
La siguiente variable en la se hubo hallazgos significativos es el departamento al que pertenecen, la primera es respecto a la percepción de la oportunidad de crecimiento, este análisis tuvo como resultado de P de 0.037 en la prueba de Fisher, marcándolo como significativo.

Tabla 9 De contingencia perteneciente a la gráfica 5

Recuento		Crecimiento														Total
		1.25	1.75	2.25	2.50	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	4.00	4.25	4.50	4.75	5.00	
Departamento	Administrativo	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	0	0	5
	Alimentos	1	0	1	2	2	3	0	0	1	0	0	2	2	1	15
	Cuartos	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Limpieza	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
	Mantenimiento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
	Recepción	0	1	0	0	1	0	2	3	5	1	0	1	1	4	19
Total		1	1	1	3	6	4	2	4	7	3	1	4	3	5	45

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5 Relación percepción de crecimiento por departamento



Fuente: Elaboración propia

Al observar el gráfico de barras 5, se pueden identificar patrones en la percepción de crecimiento por departamento, en lo administrativo, las respuestas se concentran en las categorías más bajas de crecimiento (1 y 2), en el área de

alimentos, hay una distribución más variada, con frecuencias notables en las categorías 3 y 5. En Cuartos, la mayoría de las respuestas se encuentran en las categorías bajas (1 y 2). En Limpieza, solo hay respuestas en las categorías bajas (1 y 2). En Mantenimiento, solo hay una respuesta en la categoría 1 pero en el área de recepción, las respuestas se concentran en las categorías más altas de crecimiento (4 y 5).

Estos patrones visuales sugieren que la percepción de crecimiento profesional varía significativamente entre los diferentes departamentos, lo cual está respaldado por el resultado de la prueba exacta de Fisher, esta indica una asociación estadísticamente significativa entre el Departamento y la percepción de Crecimiento profesional, por lo que se puede decir que existe evidencia estadística para concluir que el departamento en el que trabaja un empleado está relacionado con su percepción sobre las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa y basándose en el gráfico de barras se puede sugerir que algunos departamentos como Administrativo, Cuartos y Limpieza tienden a tener una percepción menor de crecimiento, mientras que otros como Alimentos y especialmente Recepción tienen una percepción mayor. Mantenimiento tiene una única respuesta negativa.

El siguiente dato significativo es relativo a la seguridad, en la variable de si se cuenta con el equipo de seguridad necesario para la realización del trabajo se tiene un resultado de P de 0.003 de acuerdo con el resultado obtenido en la prueba exacta de Fisher.

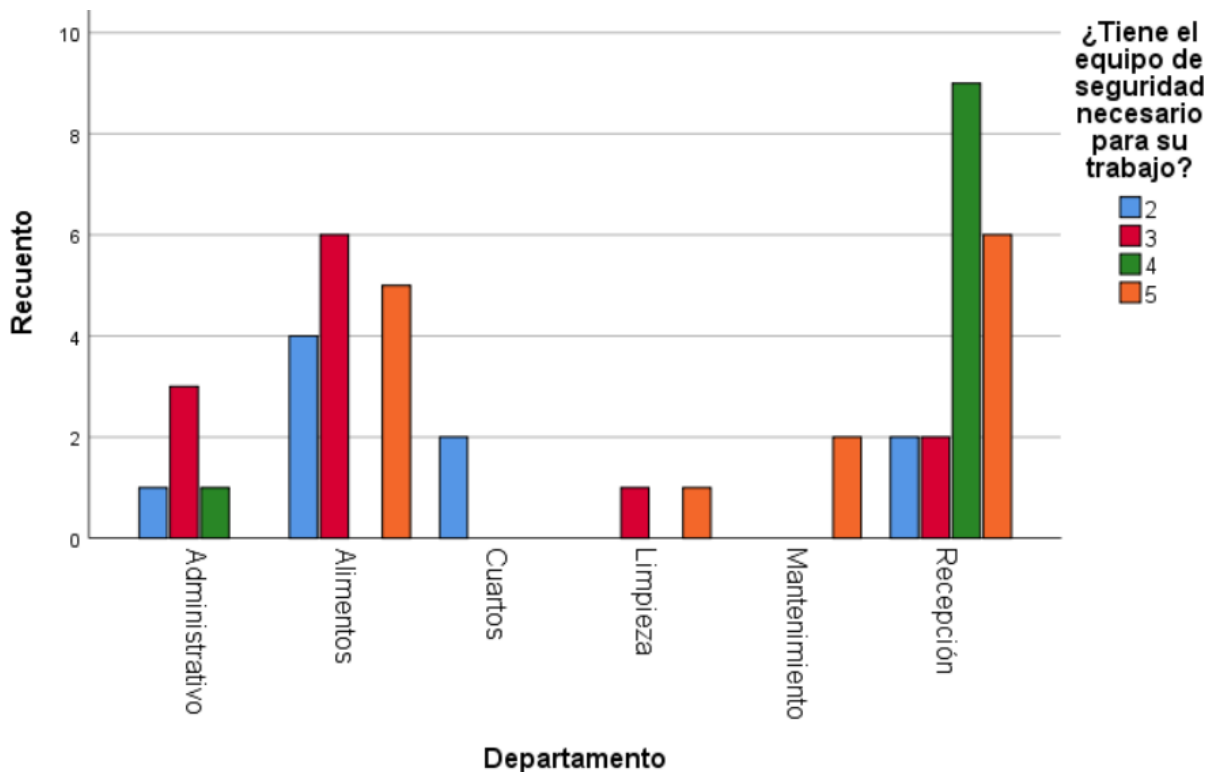
Tabla 10 De contingencia perteneciente a la gráfica 6

Recuento

		¿Tiene el equipo de seguridad necesario para su trabajo?				Total
		2	3	4	5	
Departamento	Administrativo	1	3	1	0	5
	Alimentos	4	6	0	5	15
	Cuartos	2	0	0	0	2
	Limpieza	0	1	0	1	2
	Mantenimiento	0	0	0	2	2
	Recepción	2	2	9	6	19
Total		9	12	10	14	45

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6 satisfacción equipo de seguridad-departamento



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 correspondiente al gráfico 6 se distingue que, respecto a la percepción del equipo de seguridad por departamento en lo administrativo, las respuestas se concentran en las categorías más bajas (1 y 2). En Alimentos, hay una distribución con frecuencias notables en las categorías 3 y 4. En división

Cuartos, la mayoría de las respuestas están en las categorías bajas (1 y 2). En el área de Limpieza, solo hay una respuesta en la categoría 1. En Mantenimiento, solo hay respuestas en las categorías más altas (4 y 5). En el departamento de Recepción, la gran mayoría de las respuestas se encuentran en la categoría más alta (5).

La prueba exacta de Fisher indica una asociación estadísticamente significativa entre el Departamento y la percepción de tener el equipo de seguridad necesario para el trabajo. Existe una fuerte evidencia estadística para concluir que el departamento en el que trabaja un empleado está relacionado con su percepción sobre si se le proporciona el equipo de seguridad necesario.

El gráfico de barras 6 sugiere que departamentos como Administrativo y Cuartos tienden a percibir una menor disponibilidad de equipo de seguridad, mientras que Mantenimiento y especialmente Recepción tienen una percepción mucho mayor. Alimentos muestra una percepción más intermedia, y Limpieza tiene una única respuesta negativa en la muestra.

El último dato significativo que se encontró para la variable es respecto a la satisfacción general, el resultado de P obtenido es de 0.036.

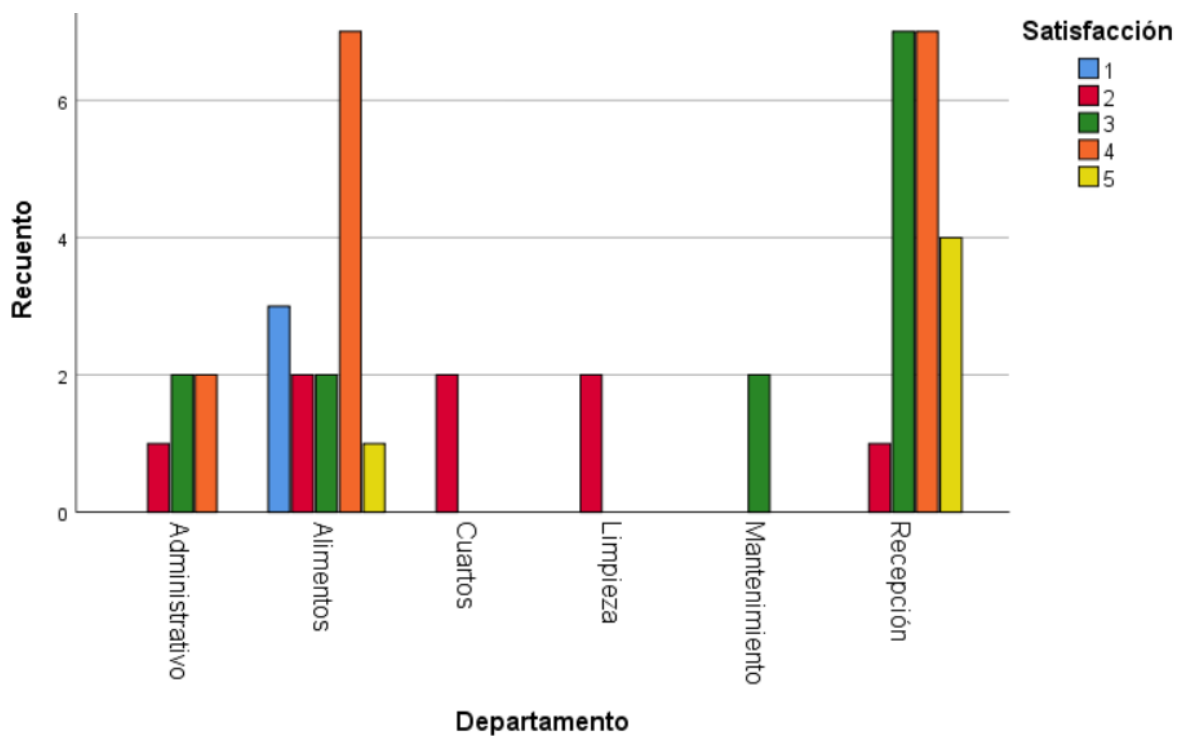
Tabla 11 De contingencia perteneciente a la gráfica 7

Recuento

		Satisfacción					Total
		1	2	3	4	5	
Departamento	Administrativo	0	1	2	2	0	5
	Alimentos	3	2	2	7	1	15
	Cuartos	0	2	0	0	0	2
	Limpieza	0	2	0	0	0	2
	Mantenimiento	0	0	2	0	0	2
	Recepción	0	1	7	7	4	19
Total		3	8	13	16	5	45

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7 Relación satisfacción por departamento



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 7 proveniente de la tabla 11 indica que en el departamento Administrativo, las respuestas se concentran en las categorías más bajas de satisfacción (1 y 2), en el de Alimentos, hay una distribución con una frecuencia

notable en la categoría 4, respecto al área de Cuartos, la mayoría de las respuestas se encuentran en las categorías bajas (1 y 2), en el de Limpieza, solo hay respuestas en las categorías bajas (1 y 2), en Mantenimiento, solo hay respuestas en las categorías más altas (4 y 5) y en el área de Recepción, la mayoría de las respuestas se encuentran en las categorías más altas (4 y 5).

Estos patrones visuales sugieren que la satisfacción general en el trabajo varía significativamente entre los diferentes departamentos, estos resultados se respaldan con el resultado de la prueba de Fisher, con la que se puede decir que existe una asociación estadísticamente significativa entre el Departamento y la Satisfacción general en el trabajo, con lo que se puede concluir que el departamento en el que trabaja un empleado está relacionado con su nivel de satisfacción general en el trabajo. Por su parte el gráfico de barras sugiere que departamentos como Administrativo, Cuartos y Limpieza tienden a tener niveles de satisfacción más bajos, mientras que Mantenimiento y especialmente Recepción muestran niveles de satisfacción más altos. Alimentos presenta una satisfacción más moderada.

Respecto a la variable del género se debe mencionar que no hay datos significativos que puedan ser mencionados, entendiendo entonces que a todas las preguntas realizadas, las respuestas obtenidas tienen un balance respecto al género, y en lo relativo al resto de las preguntas es importante decir que no se encuentran resultados significativos para mostrar en relación con las tres variables independientes.

4.1.2 Limitaciones, desafíos y barreras

El análisis cualitativo realizado a partir de una entrevista en profundidad con un profesional de nivel gerencial jubilado del sector hotelero, quien solicitó mantener su identidad y el contenido de la entrevista como información confidencial, permitió identificar una serie de limitaciones, desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones para implementar prácticas de gestión sostenible del capital humano. El enfoque confidencial de esta entrevista permitió acceder a una perspectiva honesta y detallada sobre los obstáculos internos y externos comunes en la industria, sin comprometer la privacidad del entrevistado.

De acuerdo con el análisis de esta valiosa fuente, los principales desafíos identificados se agrupan en tres categorías: económicos, estructurales y culturales-organizacionales. En el plano económico y estructural, se destacan las limitaciones presupuestales propias de muchas pequeñas y medianas empresas hoteleras, que dificultan la inversión constante y planificada en el desarrollo sostenible del personal. Además, la dependencia de financiamiento externo con condiciones crediticias poco favorables y la dificultad para justificar inversiones en capital humano debido a retornos de inversión a largo plazo constituyen barreras significativas.

Por otra parte, en el ámbito cultural y organizacional, la resistencia al cambio se presenta como un obstáculo fundamental. Esta resistencia no sólo se manifiesta en la reticencia a adoptar nuevas prácticas, sino que proviene de valores, creencias y comportamientos arraigados en la cultura organizacional, especialmente en

establecimientos familiares o con larga trayectoria, lo que dificulta la transformación hacia modelos sostenibles y responsables.

Este análisis subraya la complejidad de las barreras que deben ser abordadas para lograr una implementación efectiva de la gestión sostenible del capital humano en el sector hotelero, destacando la importancia de comprender y atender estos desafíos desde un enfoque estratégico y colaborativo.

Desafíos económicos y estructurales

La dimensión económica y estructural del sector hotelero potosino presenta debilidades profundas que requieren un análisis cuidadoso y a detalle. Los establecimientos, que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas (PYMEs), se encuentran atrapados en una situación financiera complicada que limita mucho su capacidad para realizar inversiones estratégicas en el desarrollo sostenible de su personal. Al no ser ésta su prioridad o una de las bases al momento de iniciar con la empresa, se vuelve complejo y de costo elevado la realización de cambios o implementación de nuevas formas de trabajo. Esta limitación presupuestaria no es un inconveniente temporal, sino una barrera que se presenta desde la base y que afecta la operación de la industria hotelera local.

Los costos asociados a la implementación de sistemas sostenibles de gestión de recursos humanos son considerablemente elevados por parte de los empleadores y, además, requieren diversas fases tanto para ser implementados como para que los resultados sean tangibles. Estos incluyen la inversión en capacitación del personal, la reestructuración de procesos, la contratación de

consultores especializados y la potencial pérdida de productividad durante los períodos de transición, inversión que para muchos puede verse más como un gasto. Para muchos establecimientos, especialmente los más pequeños, estos costos representan una barrera difícil o incluso imposible de traspasar, sobre todo en el contexto económico actual.

Es importante mencionar también que, la estacionalidad que se presenta en el negocio turístico añade elemento más que influye en estos desafíos económicos. Los ciclos de alta y baja ocupación crean un patrón irregular de ingresos que complica significativamente la planificación financiera a largo plazo. Durante los períodos de baja demanda, que pueden extenderse por varios meses, los establecimientos se ven forzados a implementar medidas de reducción de costos que frecuentemente afectan de manera directa a las inversiones en capital humano. Es de esta forma que los cambios estacionales no solo impactan en la estabilidad laboral del personal, sino que también genera un círculo vicioso donde la falta de inversión en desarrollo sostenible del personal puede llevar a una disminución en la calidad del servicio. Esta reducción en la calidad puede, a su vez, afectar negativamente la competitividad del establecimiento y su capacidad para atraer y retener clientes, lo que eventualmente resulta en menores ingresos y una capacidad aún más limitada para invertir en mejoras, a todo esto, se le conoce como costos ocultos y al no ser tan visible el impacto es difícil identificarlos y poder afrontarlos de una mejor manera.

La estructura financiera de muchos establecimientos hoteleros también presenta desafíos particulares. Algunos dependen de financiamiento externo por ser

empresas internacionales o tienen condiciones crediticias poco favorables que pueden limitar severamente la capacidad de inversión en programas de desarrollo sostenible, dicha incapacidad se asocia al hecho de que los periodos de retorno de inversión en programas de desarrollo del capital humano suelen ser más largos y menos tangibles que otras inversiones operativas, lo que puede dificultar la justificación de estos gastos ante consejos directivos o instituciones financieras.

Desafíos culturales y organizacionales

En el ámbito cultural y organizacional, los desafíos suelen ser complejos y completamente relacionados con la forma de operar de los establecimientos hoteleros. La resistencia al cambio se presenta como una barrera especialmente fuerte, manifestándose en múltiples niveles de la organización y a través de diversos comportamientos y actitudes, por ejemplo, en los establecimientos familiares y aquellos con una larga trayectoria en el mercado, esta resistencia al cambio se encuentra en la cultura organizacional. No se trata simplemente de una oposición a las nuevas prácticas, sino de un conjunto de creencias, valores y comportamientos profundamente arraigados que han sido transmitidos a través de generaciones de gestión en la empresa. La falta de comprensión sobre los beneficios tangibles e intangibles de la sostenibilidad en la gestión del capital humano genera una barrera importante que frena cualquier intento de transformación.

La cultura organizacional tradicional, caracterizada por estructuras jerárquicas muy marcadas y procesos de toma de decisiones altamente centralizados, representa otro obstáculo considerable. Estos modelos organizacionales heredados son particularmente resistentes al cambio y dificultan la implementación de prácticas

más participativas y sostenibles, que típicamente requieren de estructuras más horizontales y una mayor participación de todos los niveles de la organización. La ausencia de una cultura de innovación y mejora continua se manifiesta como un factor limitante en la adopción de nuevas metodologías de gestión del personal. Muchas organizaciones operan bajo un paradigma de "si no está roto, no lo arregles", esto pone un marcado límite a su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y las expectativas cambiantes de los empleados y clientes.

Por último, los patrones de comunicación interna establecidos en muchas organizaciones también pueden actuar como barreras significativas para el cambio. La comunicación vertical y unidireccional predominante en muchos establecimientos dificulta la creación de espacios de diálogo abierto y constructivo necesarios para la implementación exitosa de nuevas prácticas de gestión.

Barreras operativas

El panorama operativo presenta una serie de desafíos particularmente complejos que requieren una atención detallada. La carencia de conocimiento especializado en el mercado local se presenta como un obstáculo fundamental que afecta múltiples aspectos de la operación hotelera. La región enfrenta una escasez notable de profesionales que combinen experiencia en gestión hotelera con conocimientos específicos en sostenibilidad y desarrollo del capital humano. Esta brecha de conocimiento se manifiesta en varios niveles: desde la falta de consultores especializados que puedan guiar los procesos de transformación, hasta la ausencia de personal capacitado que pueda implementar y mantener las nuevas prácticas de gestión sostenible. La integración de sistemas nuevos para la gestión

del capital humano se vuelve un rubro complejo de abordar, pues en muchos casos se tienen prácticas con pocos cambios desde hace ya varias décadas, una buena cantidad de establecimientos busca cumplir con lo que marca la legalidad, pero lo hacen muy sobre la línea, sin poner interés en las necesidades que no se contemplan en el sistema.

Desafíos del mercado laboral

El mercado laboral del sector presenta una serie de desafíos característicos que complican significativamente la implementación de prácticas sostenibles de gestión del capital humano. La alta rotación de personal, un fenómeno muy presente en la industria hotelera desalienta la inversión en programas de desarrollo a largo plazo. Los establecimientos se muestran muy cerrados a invertir recursos significativos en la capacitación y desarrollo de empleados que podrían abandonar la organización en un futuro cercano, a lo largo de la investigación se ha podido encontrar que esta falta de interés es mayormente por ser visto como un gasto más que una inversión, consideran que por la alta rotación que se presenta en el sistema no van a ver los frutos de dicha inversión y por lo tanto no les es redituable invertir en un empleado que muy probablemente vaya a utilizar estos conocimientos en otra empresa, pero también la investigación arroja que la falta de inversión en capacitación desmotiva a los colaboradores, llevándolos a tomar la decisión de desvinculación con la empresa, volviéndose un círculo vicioso en el que no muchos ponen atención y acciones.

Es así como la retención del talento emerge como un desafío particularmente crítico cuando se trata de personal capacitado en prácticas sostenibles. La limitada

disponibilidad de profesionales que combinen conocimientos técnicos hoteleros con competencias en sostenibilidad crea un bajo interés por este tema dentro de las empresas y por otro lado, el personal que si cuenta con estos conocimientos se topa con el hecho de que las expectativas salariales y de desarrollo profesional del personal calificado a menudo superan la capacidad de los establecimientos más pequeños para satisfacerlas. Esto crea un círculo vicioso más donde la falta de personal calificado limita la capacidad o interés de implementar prácticas más sostenibles, lo que a su vez dificulta la atracción y retención de talento especializado.

Marco regulatorio y apoyo institucional

El entorno regulatorio y el ecosistema de apoyo institucional presentan desafíos significativos que impactan directamente en la capacidad del sector para implementar prácticas más sostenibles. La ausencia de incentivos gubernamentales efectivos que promuevan la adopción de prácticas sostenibles en la gestión del capital humano crea un vacío importante en el ecosistema de apoyo necesario para esta transformación.

La complejidad en el cumplimiento de normativas laborales y ambientales, junto con la falta de claridad en algunos aspectos regulatorios, genera incertidumbre y puede desalentar iniciativas de cambio. La falta de armonización entre diferentes marcos regulatorios y la superposición de jurisdicciones pueden crear confusión y aumentar los costos de cumplimiento para los establecimientos.

El apoyo institucional muestra deficiencias importantes que limitan el potencial de desarrollo del sector. La complejidad y multidimensionalidad de estos desafíos sugiere que no existen soluciones simples o unidimensionales para superarlos. Se requiere un abordaje que considere tanto los aspectos técnicos y operativos como las dimensiones culturales y organizacionales del cambio. El éxito en la implementación de prácticas más sostenibles en la gestión del capital humano dependerá de la capacidad del sector para desarrollar estrategias adaptativas que permitan superar estas barreras de manera gradual pero consistente. Esto requerirá un esfuerzo coordinado que involucre a todos los personajes relevantes, desde los propietarios y gerentes de hoteles hasta las instituciones educativas, organismos gubernamentales y asociaciones sectoriales.

4.1.3 Recomendaciones para poner en práctica

Las recomendaciones aquí presentadas derivan de un análisis integral que combina la consulta documental, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas cualitativas y los datos cuantitativos recabados mediante encuestas aplicadas en el sector hotelero estudiado. Esta triangulación de fuentes permitió identificar áreas clave de oportunidad y generar propuestas orientadas a mejorar la gestión sostenible del capital humano en las organizaciones hoteleras de San Luis Potosí.

Cabe destacar que estas sugerencias son producto del análisis crítico y reflexivo desarrollado en el marco de esta investigación, con el objetivo de contribuir de manera práctica y contextualizada al fortalecimiento de las capacidades organizacionales para una gestión responsable y sostenible del talento humano.

Se plantea que dichas recomendaciones adopten un enfoque progresivo, que incluya programas de sensibilización sobre la importancia de la sostenibilidad en la gestión del capital humano, el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos especializados, así como la implementación escalonada de prácticas sostenibles adaptadas a las particularidades del sector hotelero local.

Reclutamiento y selección responsables: Las acciones a sugeridas, son para poder contar con procesos de selección justos, transparentes, diversos e inclusivos, priorizando el talento local y la comunicación de los valores de sostenibilidad de la organización.

- Implementar procesos de selección justos y transparentes, que valoren la diversidad y la inclusión. Esto se puede lograr definiendo criterios de selección basados en competencias y experiencia relevantes para el puesto, se sugiere que en un primer filtro no se presente la fotografía y omitir el género, evitando así sesgos inconscientes. Es recomendable utilizar múltiples métodos de evaluación (entrevistas conductuales, pruebas prácticas, dinámicas grupales) para obtener una visión integral de los candidatos. La capacitación al personal de Recursos Humanos y a los gerentes de contratación en prácticas de selección inclusivas y en la identificación y mitigación de sesgos es de suma importancia, ya que ellos son quienes llevan el proceso. Por último, se debe garantizar la confidencialidad de la información personal de los candidatos y proporcionar retroalimentación constructiva y pertinente a todos los participantes.

- Promover la contratación de talento local y la inclusión de grupos vulnerables.

Se sugiere establecer alianzas con instituciones educativas locales y programas de empleo para identificar y atraer talento de la comunidad, así mismo, ofrecer programas de prácticas profesionales y en medida de lo posible, otorgar becas dirigidas a estudiantes y recién egresados de la zona. Es recomendable adaptar los procesos de selección y los puestos de trabajo para facilitar la inclusión de personas con discapacidad y otros grupos vulnerables. Se propone buscar contar con la colaboración de organizaciones locales que apoyan la inserción laboral de grupos vulnerables y priorizar la contratación candidatos locales que cumplan con los requisitos del puesto, contribuyendo así al desarrollo económico de la comunidad.

- Informar a los candidatos sobre los valores y prácticas de sostenibilidad de la organización. La acción de incluir información sobre el compromiso que tiene la empresa con la sostenibilidad en la descripción de los puestos de trabajo y en los materiales de reclutamiento (página web, folletos, redes sociales), puede servir para atraer personal que tenga la misma línea de valores, puede dedicarse una sección específica durante las entrevistas para discutir los valores de sostenibilidad de la empresa y cómo se integran en las operaciones diarias. Presentar ejemplos concretos de iniciativas de sostenibilidad implementadas en el hotel, ayudará a que sea más claro el compromiso y lo que se busca por parte del colaborador, esto ayudado de una evaluación con la que se pueda identificar el interés y la comprensión de los candidatos sobre temas de sostenibilidad como un factor adicional en la selección. En muchas ocasiones convendría tener apoyo visual, incorporar un video o presentación sobre la cultura de sostenibilidad del hotel

durante el proceso de incorporación de nuevos empleados puede contribuir a clarificar ideas.

Desarrollo y capacitación: Lo que a continuación se presenta, es para cubrir con ofrecer programas de capacitación que desarrollen habilidades relevantes para la sostenibilidad, promoviendo el aprendizaje continuo, la movilidad interna y el liderazgo responsable.

- Ofrecer programas de capacitación que fomenten el desarrollo de habilidades y competencias relevantes. Se invita a iniciar identificando las necesidades de capacitación para cada área del hotel, se recomienda incluir aspectos de sostenibilidad en general, pero también capacitación profesionalizante. Una vez que se tengan identificados los puntos a capacitar se procede a desarrollar módulos de capacitación específicos sobre los que mayormente impactan en la operación hotelera. Ya que se tengan desarrollados los módulos se procede a implementar los talleres prácticos y simulaciones con los que los empleados adquieran habilidades concretas. Se propone ofrecer cursos en línea y plataformas de aprendizaje virtual sobre todos los temas que se propusieron, esto con el fin de facilitar la asistencia y es aconsejable invitar a expertos externos para impartir charlas y talleres sobre tendencias y mejores prácticas en sostenibilidad hotelera.

- Promover el aprendizaje continuo y la movilidad interna. De acuerdo con lo que se plantea en las teorías, el establecer un sistema de evaluación de desempeño, que identifique las necesidades de desarrollo individual y colectivo, esto se facilitará si se ha implementado lo sugerido en el punto anterior, de esta manera se podrán crear planes de desarrollo profesional personalizados que, en los

que se aconseja incluir el aprendizaje en sostenibilidad. Se sugiere fomentar la rotación de puestos y la asignación de proyectos transversales que permitan a los empleados adquirir una visión integral del hotel. Así mismo, debe considerarse como importante el ofrecer oportunidades de mentoría y coaching para desarrollar habilidades de liderazgo responsable con el que se coadyube a la mejora general en los empleados.

- Fomentar el liderazgo responsable y la conciencia social. Dentro de la capacitación es recomendable incluir módulos sobre liderazgo ético y responsabilidad social y promover la participación de los líderes en iniciativas de sostenibilidad y voluntariado corporativo, buscando que la información y ejemplo vaya fluyendo desde la cabeza. Reconocer y premiar a quienes demuestren un compromiso ejemplar con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Compensación y beneficios justos: Es necesario que las organizaciones puedan establecer salarios y beneficios equitativos y tengan siempre como objetivo la promoción de la igualdad de género, la integración de programas de bienestar y el fomento de la transparencia en la política salarial.

- Establecer salarios y beneficios equitativos, que reconozcan el valor del trabajo y promuevan la igualdad de género. Para poder lograrlo es necesario iniciar con la elaboración de análisis de equidad salarial periódicos para identificar y corregir posibles brechas salariales entre hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo o trabajos de igual valor. Posteriormente se deben definir escalas salariales transparentes basadas en la descripción del puesto, las responsabilidades y la experiencia requerida, así mismo, es recomendable asegurar que los criterios para

la asignación de salarios y aumentos estén basados en el desempeño y las competencias, sin discriminación de género y poder ofrecer beneficios complementarios que apoyen la igualdad de género, como permisos de maternidad y paternidad extendidos y flexibles, y apoyo para el cuidado de hijos. Por último, se deberá evaluar y ajustar periódicamente los salarios para asegurar que sean competitivos en el mercado laboral local y reconozcan el valor del trabajo realizado.

- Ofrecer programas de bienestar que incluyan seguro médico, planes de jubilación y flexibilidad laboral. La salud forma parte de los principales intereses de los trabajadores, es por lo que, siempre se debe buscar tenerlos integrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y de ser posible proporcionar un seguro médico alternativo de calidad con el que se puedan cubrir las necesidades de salud de los empleados y sus familias, como lo sería un seguro de gastos médicos. Buscar ofrecer planes de ahorro transparentes con aportaciones en conjunto tanto del empleado como de la empresa para asegurar el bienestar financiero de los empleados a largo plazo. Buscando facilitar el equilibrio vida personal y laboral, se sugiere implementar políticas de flexibilidad laboral (horarios flexibles, trabajo remoto cuando sea posible). La salud de los empleados debe ser vista como una inversión y no un gasto, pues un empleado sano tiene un rendimiento mayor, para ello se pueden ofrecer programas de apoyo al bienestar físico y mental (gimnasio, actividades deportivas, asesoramiento psicológico, médico y nutricional). Por último y como punto de alta relevancia, las organizaciones deben siempre buscar la promoción de ambientes de trabajo sanos, que fomenten la buena convivencia entre

los empleados, la salud y el bienestar, incluyendo pausas activas y ergonomía en los puestos de trabajo y actividades de integración grupal.

- Fomentar la transparencia en la comunicación de la política salarial. Comunicar claramente a los empleados la estructura salarial y los criterios para la determinación de los salarios servirá para evitar confusiones e inconformidades, aclarar de manera concisa los componentes del paquete de compensación y beneficios de manera comprensible. Se sugiere contar con canales de comunicación abiertos para que los empleados puedan plantear preguntas o inquietudes sobre su remuneración, contemplar actividades de sesiones informativas periódicas sobre la política salarial y los beneficios ofrecidos y asegurar que los gerentes estén capacitados para responder a las preguntas de los empleados sobre su compensación de manera transparente y justa, considerando que de los dichos se pueden presentar situaciones legales que a la empresa le costaría resolver.

Ambiente de trabajo saludable y seguro: En este apartado, las actividades o acciones sugeridas lo que buscan es garantizar que las condiciones de trabajo sean seguras y saludables, que la organización tenga en mente promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, y que se fomente la comunicación abierta y el respeto mutuo.

- Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables, que prevengan accidentes y enfermedades laborales. Esto se puede conseguir primero realizando evaluaciones de riesgos laborales periódicas e implementando medidas preventivas para eliminar o reducir los peligros identificados, la empresa debe proporcionar

equipos de protección personal adecuados y asegurar su uso correcto, capacitando al personal en la importancia y forma de portarlo. Se deberá contar con protocolos de seguridad y emergencia claros y capacitar a los empleados en su aplicación. Se debe contar con encargados de realizar inspecciones de seguridad regulares para identificar y corregir condiciones inseguras. Es de suma importancia que a los empleados se les pueda ofrecer programas de salud ocupacional que incluyan exámenes médicos periódicos y campañas de prevención de enfermedades laborales, siempre buscando la prevención y la educación en los colaboradores.

- Promover un equilibrio entre la vida laboral y personal. Las organizaciones deberán establecer políticas claras sobre horarios de trabajo, descansos y vacaciones, respetando los límites legales presentes en la Ley Federal del Trabajo y promoviendo el descanso adecuado. Se debe asegurar de fomentar una cultura de trabajo que valore la eficiencia y la productividad durante las horas laborales, evitando la necesidad de trabajar horas extras innecesarias. En medida de las posibilidades, buscando un equilibrio entre las necesidades del empleado y las de la empresa, se deberán ofrecer opciones de trabajo flexible cuando sea posible para ayudar a los empleados a conciliar sus responsabilidades laborales y personales, considerar la promoción del uso de los días de vacaciones y permisos para asegurar que los empleados tengan tiempo suficiente para descansar y desconectar del trabajo y sensibilizar a los gerentes sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal y fomentar prácticas de gestión que lo apoyen, ya que en gran medida, de los líderes depende que estas prácticas puedan implementarse y respetarse.

- Fomentar la comunicación abierta y el respeto mutuo. Establecer canales de comunicación formales e informales para que los empleados puedan expresar sus opiniones, sugerencias e inquietudes de manera segura y confidencial. Se recomienda siempre implementar políticas contra el acoso laboral y la discriminación, y asegurar su cumplimiento, así como promover una cultura de respeto y colaboración entre todos los miembros del equipo. Periódicamente se deberán realizar encuestas de clima laboral para así poder identificar áreas de mejora en la comunicación y el ambiente de trabajo y también organizar actividades de integración y colaboración en equipos para fortalecer las relaciones entre los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Gestión del desempeño y reconocimiento: Para esta acción es necesario contar con un proceso que permita la evaluación del desempeño, con el que se reconozcan los logros en sostenibilidad y permita que se fomente el reconocimiento y la celebración

- Fomentar el reconocimiento y la celebración de los logros individuales y colectivos. Se propone implementar programas de reconocimiento formal e informal para destacar las contribuciones de los empleados a la sostenibilidad (ej. empleado del mes, premios a la mejor iniciativa, etc.) con esto se busca celebrar los logros de equipo a través de eventos y comunicaciones internas y dar visibilidad a las iniciativas de todo tipo y aún más a las que fomenten la sostenibilidad, lideradas por los empleados a través de los canales de comunicación internos. Se aconseja incluir menciones especiales a los logros en las reuniones de equipo y en los informes de

desempeño y considerar el impacto de la contribución como un factor en las decisiones de promoción y desarrollo profesional.

- Proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo.

Es de suma importancia que se de capacitación a los gerentes en la entrega de retroalimentación efectiva y constructiva sobre el desempeño en sostenibilidad y que en la organización se agenden reuniones de retroalimentación periódicas para discutir el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad y ofrecer orientación para la mejora. Se debe entender y utilizar la retroalimentación como una herramienta para identificar áreas donde los empleados pueden necesitar capacitación o apoyo adicional y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional como la participación en proyectos especiales o la asistencia a cursos y talleres. El fin de todas estas actividades es que, dentro de la empresa se fomente una cultura de aprendizaje continuo donde la retroalimentación se vea como una oportunidad para crecer y mejorar en la contribución a la sostenibilidad.

Participación y diálogo: Con lo que se propone en este apartado se busca fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, y promover el diálogo con los sindicatos y otras partes interesadas.

- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas a procesos. El camino para conseguirlo inicia con la creación de comités o grupos de trabajo con representación de diferentes áreas del hotel para generar ideas y proponer iniciativas, algunas herramientas útiles son las encuestas y consultas a los empleados para conocer sus opiniones y sugerencias sobre los

temas. Se considera importante invitar a los colaboradores a participar en la definición de algunos objetivos, partiendo del precepto de que son los ellos los principales involucrados en los procesos operativos y de quienes pueden surgir ideas de mejora o retroalimentación a los procesos ya establecidos. A pesar de lo que se pueda creer, empoderar a los empleados para que identifiquen e implementen pequeñas iniciativas puede ser una acción favorable, siempre que se encamine de la forma correcta. Se recuerda que reconocer y premiar las ideas y contribuciones de los empleados siempre es un buen incentivo para motivarlos a una mayor participación

- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes. En un inicio se recomienda la creación de un espacio dedicado en la intranet o en la cartelera del hotel para comunicar las iniciativas, los avances y los resultados, la organización de reuniones informativas periódicas para discutir temas responder a las preguntas de los empleados es una herramienta que se sugiere implementar. Con las capacitaciones que previamente se sugirieron, los líderes podrán fomentar la comunicación bidireccional, animando a los empleados a compartir sus ideas y preocupaciones, para ello se debe contar con un responsable que actúe como punto de contacto para los empleados y otras partes interesadas.

- Promover el diálogo con los sindicatos y otras partes interesadas. La comunicación con los sindicatos debe presentarse en todo momento, es por lo que se considera necesario establecer canales de comunicación regulares con los sindicatos y buscar su colaboración en la implementación de iniciativas. Participar en foros y mesas de diálogo con otras empresas del sector y organizaciones de la

sociedad civil para compartir buenas prácticas y aprender de sus experiencias debe tenerse en consideración. Habrá que conocer las opiniones y las expectativas de las diferentes partes interesadas en la definición de la estrategia a seguir por parte del hotel. Darle visibilidad a todo lo que se realiza es importante, para ello hay que hacer públicos informes de las acciones que se realizan en la organización y se sugiere hacer énfasis en aquellas que favorecen la sostenibilidad, comunicando de manera transparente el desempeño del hotel en este ámbito a todas las partes interesadas.

Implementación y seguimiento: Se deberán establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso, realizar evaluaciones periódicas, comunicar los resultados e integrar los objetivos de sostenibilidad en la estrategia general de la organización.

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso. Definir KPI específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART) para cada una de las áreas de la gestión sostenible del capital humano (ej. porcentaje de contratación local, número de horas de capacitación por empleado, índice de satisfacción laboral, tasa de rotación de personal, número de iniciativas propuestas por los empleados). Establecer líneas de base y objetivos para cada KPI y definir la frecuencia de medición y las responsabilidades para la recopilación y el análisis de los datos.

- Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora. Recopilar y analizar los datos de los KPI de forma regular (mensual, trimestral, anual). Comparar los resultados con los objetivos establecidos e identificar las

desviaciones. Para poder medir se sugiere realizar encuestas de clima laboral y entrevistas con empleados para obtener información cualitativa sobre la gestión sostenible del capital humano. Analizar la retroalimentación de los empleados y otras partes interesadas para identificar áreas de mejora en las políticas y prácticas de gestión sostenible del capital humano, realizar auditorías internas y externas para evaluar el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad en la gestión del personal por parte de los líderes y el departamento de recursos humanos, la información obtenida debe ser utilizada para ajustar y mejorar las estrategias y acciones de gestión sostenible del capital humano. Hay que tener en mente que establecer un proceso formal para la revisión y actualización periódica de las políticas y procedimientos de gestión de personas con un enfoque en la sostenibilidad será de gran ayuda para poder implementar de forma permanente acciones de mejor y favorecer el crecimiento de la empresa en la sostenibilidad.

Cabe resaltar que las propuestas que aquí se hacen, son basadas en los principales modelos teóricos aplicables al tema presentados anteriormente. Lo que se busca obtener de las prácticas sugeridas es que a corto plazo se pueda contar en la organización con programas de sensibilización sobre la importancia de la sostenibilidad en la gestión del capital humano y se tengan establecidas alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos especializados. A mediano plazo se hayan implementado sistemas escalonados de adopción de prácticas sostenibles que permitan una transición gradual y se cuente con redes de colaboración entre hoteles para compartir recursos y mejores prácticas y por último, que a largo plazo se pueda incluso desarrollar programas de certificación en gestión

sostenible del capital humano específicos para el sector y se establezcan fondos de inversión conjunta para el desarrollo de infraestructura y programas de capacitación, una vez que se cuente con el apoyo e interés de una parte importante de los actores y partes involucradas.

4.2 Discusión

Aunque el marco teórico destaca que la gestión del capital humano debe abordarse de forma integral, promoviendo el desarrollo, la equidad y el bienestar de los trabajadores (Ehnert et al., 2016; Stahl et al., 2020), los hallazgos de la presente investigación evidencian una brecha significativa entre estos principios y su aplicación en el sector hotelero de San Luis Potosí. A lo largo del análisis, se identificaron diversas prácticas deficientes que contradicen los fundamentos de la gestión sostenible y obstaculizan el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Uno de los aspectos más contrastantes es la formación y capacitación continua. La literatura reconoce la inversión en el desarrollo del personal como esencial para mantener un capital humano competitivo y sostenible (Becker, 1964; Schultz, 1961). Sin embargo, los resultados muestran importantes deficiencias, especialmente en los niveles operativos. La capacitación se realiza de forma fragmentada, muchas veces sin responder a las necesidades reales del puesto, lo cual repercute negativamente en el desempeño y en las oportunidades de crecimiento profesional. Esto refleja una desconexión entre la intención estratégica y su implementación práctica.

En cuanto a la equidad y el desarrollo profesional, el estudio identificó percepciones de desigualdad en el acceso a oportunidades entre diferentes departamentos y niveles de antigüedad. Esta situación contrasta con los postulados de la gestión sostenible, que promueve la equidad como pilar para el compromiso y la retención del talento (Riaz et al., 2021). Asimismo, se identificaron sesgos relacionados con la edad, el género y el puesto, en contravención directa con los ODS 5 y 10, que abogan por la igualdad de género y la reducción de desigualdades.

Otro hallazgo crítico tiene que ver con la remuneración. Según datos del INEGI (2024), los trabajadores hoteleros en San Luis Potosí perciben un salario promedio mensual de \$5,282, cifra inferior al salario mínimo vigente. Esta situación vulnera los principios del ODS 8, que aboga por el trabajo decente y el crecimiento económico, y contradice teorías que destacan la remuneración justa como motor de motivación y productividad (Hanushek, 2020; Neymotin, 2018).

La falta de equilibrio entre la vida laboral y personal también representa una problemática relevante. Aunque la teoría propone que las organizaciones deben generar condiciones para favorecer este balance (Stahl et al., 2020), los empleados reportan dificultades para disponer de tiempo libre suficiente y espacios adecuados de descanso. Esta situación impacta directamente en la calidad de vida del capital humano, debilitando su bienestar integral.

Otro elemento crítico es la escasa percepción de reconocimiento y motivación por parte del personal, lo que afecta el compromiso organizacional. Esto contrasta con los enfoques teóricos que subrayan la importancia del reconocimiento como clave para la retención del talento (Imran et al., 2022). Además, los datos revelan

una limitada participación de los trabajadores en la toma de decisiones y escasa claridad en la comunicación organizacional. Estas prácticas distan del modelo de liderazgo propuesto por Mahfoud et al. (2020), basado en la inclusión y la transparencia.

La investigación también confirma que la alta rotación de personal en el sector hotelero local continúa siendo un problema estructural. Esta situación está asociada a condiciones laborales desfavorables, bajos salarios y escasas oportunidades de desarrollo, lo cual contradice los principios de la gestión sostenible que buscan reducir la rotación y mejorar el clima laboral (Rubel et al., 2020; Centeno y González, 2020).

A pesar de que la literatura enfatiza la importancia del reclutamiento inclusivo, la equidad salarial y el desarrollo de talento local como pilares de la sostenibilidad (UNWTO, 2023; Úbeda-García et al., 2021), los resultados de esta investigación evidencian la persistencia de barreras estructurales y culturales que impiden su adopción. Estas barreras incluyen la resistencia al cambio y la falta de compromiso efectivo por parte de las direcciones (Jamka et al., 2021; Agyemang et al., 2021).

Finalmente, la investigación hace eco de lo señalado por Jamka et al. (2021) y Agyemang et al. (2021) en cuanto a la necesidad de un liderazgo comprometido y de marcos institucionales sólidos. La ausencia de indicadores claros para medir el impacto y la escasa participación gubernamental limitan la proyección y efectividad de las iniciativas sostenibles. Esta situación refuerza la dificultad de traducir discursos estratégicos en acciones concretas y sistemáticas.

El estudio confirma que si bien existe consenso teórico sobre las prácticas necesarias para una gestión sostenible del capital humano en la hotelería, su implementación real enfrenta múltiples desafíos y requiere una visión integral, colaboración entre actores clave y compromiso institucional para alcanzar una transformación cultural profunda y alineada con los ODS.

Es fundamental enfatizar que la sostenibilidad en la gestión del capital humano no debe verse como una respuesta coyuntural o un instrumento para obtener beneficios económicos inmediatos, sino como una estrategia de largo plazo que transforme la cultura organizacional y contribuye al bienestar social, el crecimiento inclusivo y la protección ambiental.

Las organizaciones hoteleras tienen así el desafío de integrar de manera holística los ODS en su gestión diaria, superando la fragmentación y asegurando el alineamiento con los valores globales. La adopción de prácticas sostenibles en recursos humanos conduce a mejoras significativas en la motivación, reducción de rotación, satisfacción laboral y, en última instancia, en la calidad del servicio — elementos imprescindibles para la sustentabilidad y competitividad del sector (Farooq et al., 2021; Úbeda-García et al., 2021).

4.3 Recomendaciones

Dado que esta investigación representa solo un acercamiento a la gestión sostenible del capital humano en el sector hotelero de San Luis Potosí, y tomando en cuenta los hallazgos, limitaciones y desafíos identificados, resulta pertinente plantear recomendaciones orientadas a guiar y fortalecer futuros estudios en esta materia.

Primero, se recomienda ampliar la muestra y el ámbito de estudio, involucrando a un mayor número de hoteles tanto de diferentes niveles jerárquicos como de regiones diversas, lo que permitiría obtener una visión más representativa y detallada sobre las prácticas de sostenibilidad en la gestión del capital humano y su integración con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En segundo lugar, se sugiere profundizar en el estudio de las barreras culturales y organizacionales que dificultan la adopción efectiva de prácticas sostenibles, mediante metodologías cualitativas robustas que permitan comprender las dinámicas internas, percepciones de los empleados y liderazgos existentes, así como identificar estrategias para superar la resistencia al cambio.

Asimismo, futuras investigaciones podrían explorar el impacto real y medible de las prácticas sostenibles implementadas sobre indicadores concretos de bienestar laboral, retención de talento, desempeño organizacional y contribución al cumplimiento de los ODS, verificando su efectividad y proponiendo modelos adaptados a las condiciones específicas del sector hotelero.

Por último, se recomienda considerar el desarrollo de instrumentos y modelos teóricos que incorporen de manera integral los tres pilares de la sostenibilidad — social, económico y ambiental— en la gestión del capital humano, expandiendo así el enfoque social y económico desarrollado en este estudio, y fortaleciendo la vinculación entre la teoría y la práctica para el sector turístico.

Estas líneas de investigación pueden contribuir significativamente a consolidar un cuerpo de conocimiento útil para académicos, profesionales y tomadores de

decisiones, facilitando la transición hacia una gestión humana verdaderamente sostenible en la hotelería y promoviendo un desarrollo responsable y competitivo a largo plazo.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones

El diagnóstico realizado revela que la implementación de prácticas de gestión sostenible del capital humano en el sector hotelero evaluado se encuentra en una etapa incipiente y limitada. Aunque existe un reconocimiento creciente de la importancia de integrar la sostenibilidad en la administración del talento humano, los esfuerzos identificados son fragmentados, poco sistematizados y en muchos casos no vinculados directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta realidad es consistente con otras investigaciones que advierten una brecha entre las declaraciones estratégicas sobre sustentabilidad y las prácticas efectivas en el día a día de las organizaciones turísticas.

Las prácticas sostenibles observadas, como capacitaciones, reclutamiento inclusivo y algunos programas de bienestar transcurren sin un enfoque global ni del establecimiento de indicadores claros para medir su impacto. Esta falta de integración transversal evidencia que la sostenibilidad no está arraigada aún como un componente esencial dentro de la cultura organizacional del sector hotelero en San Luis Potosí. Esta situación puede explicarse en parte por las características propias del sector, altamente intensivo en capital humano y con escenarios de alta

rotación, así como por las barreras culturales y estructurales detectadas, que dificultan la adopción de prácticas sostenibles robustas.

En relación con el objetivo general de diagnosticar la implementación de prácticas de gestión sostenible del capital humano en organizaciones hoteleras y su contribución al cumplimiento de los ODS, se concluye que, si bien existen algunos esfuerzos aislados, estos no están sistematizados ni integrados de forma transversal en la cultura organizacional. Por tanto, es fundamental un compromiso continuo y una visión a largo plazo para integrar la sostenibilidad en el corazón de la gestión del talento humano del sector hotelero.

El sector hotelero tiene una oportunidad crucial para aportar a los ODS, principalmente aquellos relacionados con la igualdad de género (ODS 5), trabajo decente y crecimiento económico inclusivo (ODS 8), y la reducción de las desigualdades (ODS 10). A pesar de ello, la investigación muestra que las acciones implementadas no surgen siempre desde la necesidad explícita de cumplir con los ODS, sino más bien como esfuerzos aislados orientados al beneficio de las empresas o de algunos empleados. En consecuencia, se presenta un potencial desaprovechado para alinear las prácticas de gestión del capital humano con los compromisos globales planteados en la Agenda 2030.

Esto implica no solo un llamado a la adopción voluntaria de estrategias sostenibles, sino la creación de políticas y prácticas laborales estructuradas, que promuevan la equidad, la inclusión, el desarrollo profesional y la responsabilidad social, elementos clave para fortalecer el compromiso con los ODS de manera integral. En particular, la capacitación en estos ámbitos y la sensibilización

organizacional son aspectos fundamentales para construir una cultura organizacional que valore la sostenibilidad como un eje transversal dentro de los negocios hoteleros.

La adopción de prácticas sostenibles enfrenta múltiples barreras que se pueden clasificar en culturales, organizacionales y estructurales. Entre las culturales, destaca la resistencia al cambio y la falta de sensibilización en torno a la importancia de la sostenibilidad en la gestión del capital humano. A nivel organizacional, las limitaciones económicas y la ausencia de un compromiso efectivo desde la dirección restringen la posibilidad de institucionalizar procesos sostenibles. Desde el punto de vista estructural, la carencia de marcos regulatorios y apoyos gubernamentales específicos dificulta el diseño y ejecución de políticas sostenibles consistentes.

Estas barreras configuran un escenario complejo que requiere un enfoque integral y colaborativo para superarlas. Es necesario involucrar a todos los actores clave: propietarios, gerentes, empleados, instituciones educativas y autoridades reguladoras, para generar sinergias y crear un entorno propicio para la gestión sostenible del talento humano. La experiencia local revela que sin esta coordinación, los esfuerzos serán limitados y fragmentarios, reduciendo su impacto y sostenibilidad en el largo plazo.

Un hallazgo importante de la investigación es la diversidad en las percepciones y niveles de satisfacción de los colaboradores según su departamento, antigüedad y experiencia. Por ejemplo, se identificó que los empleados con menor antigüedad suelen tener una percepción menos favorable sobre la capacitación recibida, la

capacidad para adaptarse a cambios, la suficiencia del salario y la recomendación del lugar de trabajo. Asimismo, áreas como Mantenimiento y Recepción registran niveles más altos de satisfacción laboral, mientras que departamentos como Administrativo, Cuartos y Limpieza reportan niveles más bajos.

Respecto a los objetivos específicos, en primer lugar, se identificaron prácticas importantes como la capacitación en temas de sostenibilidad, reclutamiento responsable con enfoque en diversidad e inclusión, promoción del aprendizaje continuo y movilidad interna, y liderazgo comprometido con la responsabilidad social. Sin embargo, estas prácticas requieren fortalecerse y articularse mejor para generar un impacto significativo en el bienestar de los empleados y en la mejora del desempeño organizacional.

Este contraste pone en evidencia la necesidad de implementar estrategias de gestión del talento diferenciadas que atiendan las particularidades y necesidades específicas de cada grupo dentro de la organización. La gestión sostenible del capital humano debe incluir la evaluación continua de la experiencia del empleado y diseñar intervenciones segmentadas que permitan mejorar el bienestar y desarrollo de todos los colaboradores, fomentando la equidad y reduciendo brechas internas.

La capacitación continua y el desarrollo profesional son pilares fundamentales para construir una gestión sostenible del capital humano. La investigación revela que, aunque existen esfuerzos de capacitación, estos son insuficientes y no siempre están alineados con la mejora de competencias necesarias para afrontar desafíos

actuales y futuros, como la sostenibilidad, la innovación y la gestión enfocada en los ODS.

Para avanzar, es indispensable establecer programas sólidos de formación que incluyan alfabetización en sostenibilidad, sensibilización en derechos laborales, equidad de género, inclusión y desarrollo de capacidades en liderazgo responsable. Además, la implementación de modelos de gestión basados en teorías sólidas permitirá diseñar intervenciones efectivas que promuevan tanto la mejora de la satisfacción del empleado como el desempeño organizacional sostenible.

La adopción de prácticas sostenibles en la gestión del capital humano tiene el potencial de generar múltiples beneficios para los empleados y para la organización. Entre los beneficios directos para los trabajadores se encuentran la mejora en las condiciones laborales, un ambiente más equitativo e inclusivo, oportunidades de crecimiento profesional y mayores niveles de bienestar físico y emocional. Para la organización, esto se traduce en mejor reputación, aumento en la retención y atracción del talento, mayor productividad y desempeño sostenible a largo plazo.

Este impacto es particularmente relevante en un sector como el hotelero, donde el capital humano es un activo crítico dada la naturaleza intensiva en servicios y la interacción directa con los clientes. La mejora en la gestión del talento sostenible puede fortalecer la competitividad del sector, generando a la vez un impacto positivo en la comunidad y contribuyendo de manera real al cumplimiento de los ODS.

Referencias

Abelson, M. A., y Baysinger, B.D. (1984). *Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model*. *Academy of Management Review*, 9 (2), 331-341.

Acemoglu, D., y Restrepo, P. (2020). The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labor demand. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 25-35. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>

Agyemang, O. S., Ansong, A. (2021). Corporate social responsibility and sustainable human capital management: Evidence from listed firms in Ghana. *Sustainability*, 13(6), 3341.

AMHMSLP (2023). Informe Anual del Sector Hotelero en San Luis Potosí.

Arias Galicia, F. (2012). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Arias, F. (2012). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). Editorial McGraw-Hill.

Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A. L., y Leal-Millán, A. (2020). Human capital and flexibility in the hotel industry workplace: A study among service industry employees. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 19(1), 1-22.

Arshad, A., Mahmood, A., Amin, R., y Afzal, S. (2020). Investing in human capital and employee performance: The mediating role of human capital

enhancement strategies. Journal of Public Affairs, e2362.
<https://doi.org/10.1002/pa.2362>

Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de San Luis Potosí (2023).
Conoce San Luis Potosí.

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).
(2021). Estudio de compensaciones y prácticas laborales 2021. AMEDIRH
Publicaciones.

ATD (Association for Talent Development). (2019). State of the Industry
Report.

Aurora Trinidad-Hernández, M., Guzmán-Fernández, C., y Martínez-
Prats, G. (2022). La Capacitación Y La Rotación Del Personal Como Factor De
Impacto en La Armonización Contable. Journal of Research of the University of
Quindio / Revista de Investigaciones Universidad Del Quindio, 34(2), 274–284.
<https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.1040>

Baum, T. (2018). Recursos humanos sostenibles en el turismo: Un marco
conceptual. Revista de Turismo Sostenible, 26(1), 87-108.

Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., y Solnet, D. (2020). COVID-
19's impact on the hospitality workforce—new crisis or amplification of the norm?.
International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(9), 2813-
2829.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis,
with special reference to education. Columbia University Press.

Belias, D., Kriemadis, A., Sdrolas, L., y Keramidas, K. (2024). Human resource management and sustainability in the hospitality industry: A systematic literature review. *Sustainability*, 16(1), 354.

Blanco Encinosa, L. J. (2023). De la horda a la empresa de alta tecnología y de Moisés a Steve Jobs: un breve recorrido por la historia de la gestión del capital humano (segunda parte). *Economía y Desarrollo*, 167(2), 1–24.

Bluedorn, A. C. (1978). *A taxonomy of turnover. Academy of Management Review, July*, 647-651.

Centeno Cox, A. J., y González Herrera, K. C. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso.

Chan, J.K.L.; Stephen, S.G.A.; Andi Kele, A.T. *Exploring Sustainable Human Resource Practices and Framework in Star-Rated Hotels. Sustainability* 2021, 13, 9024. <https://doi.org/10.3390/su13169024>

Condor Bermeo, Verónica. (2018). Turismo y desarrollo sostenible. Fundamentación teórica para la construcción de un modelo de desarrollo turístico. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 47-52. Epub 03 de febrero de 2018.

Crook, T. R., Mahoney, J. T., y Tan, D. (2021). Human capital and organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-27.

DataTur (2022). Turismo San Luis Potosí.

Delery, J. E., y Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? Human Resource Management Journal, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies.

Eraso Espinosa, Y. M., y Salazar Muñoz, L. F. (2023). Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. Revista de Investigación e Innovación Educativa, 10(1), 1-15.

Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., y Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. Thunderbird International Business Review, 61(3), 465-470. <https://doi.org/10.1002/tie.22037>

Farooq, M., Farooq, O., y Jasimuddin, S. M. (2021). Sustainable human resource management: Examining the effect of organizational culture through multiple mediation mechanisms. International Journal of Human Resource Management.

Farooq, R., et al. (2021). Managing sustainable human capital in the hotel industry: Challenges and prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102731. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102731>

Flores, R. J. (2008). *Factors that cause personnel rotation in mexican companies. (Daena, Ed.) International Journal of Good Conscience.*

Fundación de las Naciones Unidas. (2019). Prácticas sostenibles en el turismo: beneficios ambientales y económicos. [Informe].

Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., y Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>

Goldin, C. (2016). Human capital. En C. Diebolt y M. Hauptert (Eds.), *Handbook of Cliometrics* (pp. 195-220). Springer.

Goldin, C. (2018). Human capital. En C. Diebolt y M. Hauptert (Eds.), *Handbook of Cliometrics* (pp. 55-86). Springer.

Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

Guerci, M., Pedrini, M., & Solari, L. (2020). HRM and the achievement of the UN SDGs: A multi-level framework. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 260–275.

Hanushek, E. A. (2020). The Economic Value of Education and Cognitive Skills. In Handbook of the Economics of Education (Vol. 5, pp. 223–238). Elsevier.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Higgins-Desbiolles, F. (2020). Hacia un turismo más sostenible: un enfoque holístico e integrado. Editorial Routledge.

Higgins-Desbiolles, F. (2020). The “war over tourism”: Challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19.

Hobsbawm, E. J. (2021). Industry and Empire: From 1750 to the Present Day (3rd ed.). Penguin Books.

Huang, Y., Hu, J., y Chen, Z. (2020). Impact of training on employee turnover and organizational performance. Human Resource Development Quarterly, 31(2), 183-201.

Hyatt (2022). Global Inclusion and Diversity Report.

IBM. (s. f.). Gestión del capital humano.

Imran, M., Ikram, M., y Syed, A. A. (2022). Impact of employee motivation on organizational performance: A case study of the banking sector in Pakistan. Sustainability, 14(6), 3527.

INEGI. (2024). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

Informe de Tendencias del Turismo Sostenible. (2022). La sostenibilidad ambiental como factor clave de competitividad. *Revista Turismo Sostenible*, 25(3), 78-92.

Jesús Salas-Canales, H. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(1), 126–142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>

Khoreva, V., y Vaiman, V. (2020). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 248-261. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0090>

Kniffin, N. R., Narayanan, J., Anseel, F., Antonik, J. J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and research avenues. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 624-669.

Langle Flores, M. A., Méndez Cabrera, O., y Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis Económico*, 36(93), 119–140. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/Langle>

Lim, J. S., Lee, K. J., y Lee, H. S. (2022). The impact of organizational justice and psychological capital on job satisfaction and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 1-12.

Lim, W. M., Chin, M. M., & Ee, M. S. (2022). Human capital development in the hospitality industry: Current trends and future directions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 147–155.

Llanos Encalada, M., y Castillo Corral, K. K. (2022). Efecto Del Absentismo Y La Rotación De Personal en La Productividad Y Venta De Carne Porcina Ecuatoriana: Período 2020-2021. *Estudios de Administración*, 29(2), 144–165. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68612>

Mahfoud, E., Robledo-Ardila, C., y Rodriguez-Gómez, S. (2020). Organizational factors and human capital: A case study of multinational corporations in Colombia. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 725-745.

Mariappanadar, S. (2020). Sustainable human resource management: Strategies, practices and challenges. Red Globe Press.

Marriott International (2023). 2022 Serve 360 Report.

Martínez-Rodríguez, L. (2022). La evolución del capitalismo industrial y su impacto en las condiciones laborales. *Revista de Historia Económica y Social*, 18(3), 275-290.

Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.

Mobley, W. H. (1982). *Turnover: Causes, consequences and control*. Addison-Wesley series on managing human resources Managing Human Resources, Wanous Series

Mobley, W.H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mohsin, A., Lengler, J., y Chacko, P. (2021). Understanding cultural diversity in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1312-1331.

Mourino-Ruiz, J., y Uribe-Auad, J. H. (2021). Cost-benefit analysis of employee selection processes. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 11(1), 1-16.

Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Naciones Unidas México. (s. f.). 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible: *Transformar nuestro mundo*.

Neymotin, F. (2018). Human capital and economic growth. En F. Neymotin (Ed.), *Human Capital and Economic Growth* (pp. 1-25). Palgrave Macmillan.

Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M. V., y Hernández-Lara, A. B. (2019). *Tourism research on sustainability: A bibliometric analysis*. Sustainability.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2001). *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. OECD Publishing.

OIT (2022). Panorama Laboral en América Latina y el Caribe.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Informe sobre el empleo decente y crecimiento económico. Ginebra: OIT. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/reports>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). Turismo sostenible y trabajo decente: Un camino hacia el desarrollo inclusivo. Informe OIT sobre el empleo en el turismo. Oficina Internacional del Trabajo.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020). Informe de Tendencias del Turismo Sostenible.

Organización Mundial del Turismo. (2020). Informe sobre el capital humano y la sostenibilidad en el turismo. [Publicación institucional].

Organización Mundial del Turismo. (2021). Informe sobre sostenibilidad ambiental en el turismo. [Publicación institucional].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2001). The well-being of nations: The role of human and social capital. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future. OECD Publishing.

Ospina-Zapata, C., строить, A., & строгий, M. (2021). Diversity and inclusion in multinational corporations: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 98-125.

Pérez Soto, O., y Medina Valdés, Z. (2023). ¿Neutralidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible? La crítica necesaria. *Economía y Desarrollo*, 167(2), 1–19.

Pérez-González, M. A. (2023). Recuperación y perspectivas del sector hotelero en San Luis Potosí post-pandemia. *Revista de Turismo y Desarrollo Local*, 16(3), 45-62

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., y Maltarich, M. A. (2017). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, 43(2), 349-381.

Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí (2021). Diagnóstico vertiente 3.3 Infraestructura y agenda urbana. Plan estatal de desarrollo 2021-2027.

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *UNIFE. Av.Psicol.* 23(I) 2015.

Raza, S. A., Qazi, W., y Yousurzai, M. A. (2018). Human capital and industrial productivity: A panel data analysis for Pakistan. *Pacific Economic Review*, 23(3), 375-391.

Rendón Rojas, M. A. (2021). Una epistemología dialéctica para el análisis de la ciencia. *Palabra Clave (La Plata)*, 10(2), e121.

Riaz, S., Khan, A. N., y Hussain, Z. (2021). Sustainable human capital management: A study on the role of workplace green behavior and employee wellbeing. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 995-1007.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., y Rimi, N. N. (2020). Employee turnover and retention strategies: Evidence from the banking industry in Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-15.

Saiz-Álvarez, J. M., y Palma-Ruiz, J. M. (2019). The role of human capital in the knowledge economy: A review. En *Knowledge Management and Intellectual Property* (pp. 1-16). Emerald Publishing Limited.

Sánchez-Cañizares, S. M., Núñez-Tabales, J. M., y Fuentes-García, F. J. (2020). Prácticas de gestión de recursos humanos y compromiso de los empleados con la sostenibilidad en hoteles. *Revista Internacional de Hostelería*, 34(4), 1206-1225.

Sanchez-Lozano, J. M., Castillo-Canalejo, A. M., y Lozano-Lozano, M. A. (2019). Soft skills in the hospitality industry: A comparative content analysis study. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 28(8), 1045-1064.

Sánchez-Lozano, J. M., Fernández Martínez, M., & Lázaro, F. J. (2019). Competencias clave del capital humano en el sector hotelero. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1), 25–40.

Sánchez-Vázquez, J. M., Gutiérrez-Carretero, P., y Rodríguez-Muñoz, R. (2021). Human capital training and job satisfaction in the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 1-11.

Saridakis, G., Lai, Y., y Cooper, C. L. (2017). Exploring the Relationship Between HRM and Firm Performance: A Synthesis of Theoretical Perspectives. In Human Resource Management and the Ability to Build a Sustainable Competitive Advantage. Emerald Publishing Limited.

Schaltegger, S., (2017). Managing sustainability performance with balanced scorecards: What drives the selection and design of indicators? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-22.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Schuster A. Puente M. Andrada O. Maiza M. (2013). La metodología cualitativa, herramienta para investigar los fenómenos que ocurren en el aula. *Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología*. Volumen 4, Número 2.

Secretaría de Turismo, SECTUR (2022). El sector turismo en el Estado de San Luis Potosí. Reporte Agosto 2022.

Secretaría de Turismo. (2022, marzo 9). Hotelería representa más del 75% de la inversión turística de México [Comunicado de prensa].

Sheldon, P. J., y Curcó, A. (2021). Hacia un turismo más sostenible: El papel del capital humano. Editorial Routledge.

SHRM (Society for Human Resource Management). (2019). Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity Are Open. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and->

surveys/Documents/SHRM-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf

SHRM (Society for Human Resource Management). (2021). Recruiting Costs.

Siddiqui, A., y Rehman, A. U. (2017). The human capital and economic growth nexus: Evidence from Pakistan. *Applied Economics*, 49(5), 496-508.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., y Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management*.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69.

UNWTO. (2023). World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2023. World Tourism Organization, Madrid.