

# Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana

## Strategic management of human talent: its influence on job satisfaction in the hotel sector of the colombian caribbean coast

SANTAMARIA, Álvaro<sup>1</sup>  
 HERNÁNDEZ, Hugo G.<sup>2</sup>  
 NIEBLES, William A.<sup>3</sup>

### Resumen

El estudio se orientó a determinar la influencia de la Gestión estratégica de Talento Humano sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero. La metodología fue aplicada, descriptiva, correlacional; su diseño no experimental, de campo. La población fue de 35 empleados la confiabilidad de 0,95 y 1, con el método de Crombach. Los resultados indican que la gestión estratégica influye sobre la satisfacción del empleado, por ello deben generarse acciones que promuevan atención al empleado, para poder ser más productivos.

**Palabras clave:** gestión, talento humano, satisfacción, productividad

### Abstract

The study focused on determining the influence of The Strategic Management of Human Talent on job satisfaction in the hotel sector. The methodology was applied, descriptive, correlational; its non-experimental, field design. The population was 35 employees the reliability of 0.95 and 1, with the Crombach method. The results indicate that strategic management influences employee satisfaction, so actions that promote employee attention must be generated in order to be more productive.

**keywords:** management, human talent, productivity, satisfaction

## 1. Introducción

Los retos a los cuales se han enfrentado las empresas latinoamericana, ha originado un nuevo enfoque de estudio centrado en los procesos, haciendo énfasis en la creación de metodologías de trabajo que apoyen los esfuerzos de ellas para cambiar, hacerse globales, flexibles, productivas, además generar estrategias orientadas al cliente. Dentro de este marco, producto de la globalización, el mercado nacional e internacional ha buscado reafirmar su competitividad y productividad, fundamentando en procesos y que promuevan la efectividad, para lograr

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Sociales. Magister en Administración de Empresas. Y Magister en Educación. Docente Universidad de Sucre. [alavaro.santameria@unisucre.edu.co](mailto:alavaro.santameria@unisucre.edu.co)

<sup>2</sup> Magister en Sistema de Gestión, Especialista en Estudios Pedagógicos, Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos, Ingeniero Industrial. Docente Programa de Administración de Empresas Universidad del Atlántico-Colombia. [hugoghernandezpalma@gmail.com](mailto:hugoghernandezpalma@gmail.com)

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Dirección Estratégica, Administrador de Empresas. Docente de la Universidad de Sucre. [william.niebles@unisucre.edu.co](mailto:william.niebles@unisucre.edu.co)

esto, se ha hecho necesario la aplicación de estrategias, métodos y técnicas, que fomenten y faciliten el desenvolvimiento de las actividades productivas de las organizaciones, así como su administración, en virtud de mejorar el dinamismo laboral.

Dicho esto, se puede afirmar, en el contexto de las organizaciones que buscan ser competitivas, se están ejecutando y promoviendo diferentes enfoques de integración, así como de participación de personal, en virtud de generar alternativas que preparen el desarrollo del trabajador en su entorno laboral, dado que existe una gran influencia de los factores externos, tales como (la globalización, las crisis económica mundial, los fenómenos naturales, la competencia, entre otros), y lo internos (tecnología obsoleta, elevados costos de producción, no actualización de procesos), los cuales involucran y afectan positiva o negativamente la acción del empleado en el logro de las metas organizacionales.

En tal sentido, Dessler y Valera (2011), considera que sustentados en la perspectiva humana y en el enfoque de organizaciones que aprenden, se deben forjar procesos y actividades donde contar con un talento humano orientado al avance de la organización, comprometido e identificado con la cultura de la empresa, (situación que no es fácil de lograr), sea parte del reto estratégico y de la visión gerencial holística. Este tipo de gerencia debe sustentarse en una mirada estratégica, donde coexistan todos los elementos relevantes para lograr una alta productividad.

En virtud de lo planteado, se destaca el rol que juega el individuo dentro de toda organización, Amoros (2007) enfoca que al resaltarse como pieza fundamental en la ejecución de los procesos, el individuo se perfila como el promotor del funcionamiento de las actividades inherentes a la misión de la organización. Dentro de este marco, se resalta que la injerencia de los factores externos e interno, no solo afecta a la estructura general de la organización, sino a cada uno de los elementos que la integran.

Bajo este contexto, se puede afirmar que una de las áreas que más resulta afectada es la gestión de talento humano, la cual está directamente influenciada por aspectos o características de su entorno, tal y como lo plantea Duran et al (2017) como lo son; las rápidas transformaciones sociales y culturales, la diversidad de la fuerza laboral, la legislación de cada país, el papel de la familia, las carencias en la formación, así como la globalización.

Uno de los aspectos más importante que ha traído la globalización al proceso de gestión humana, es el aumento del saber, el crecimiento de la transnacionalización de la tecnología basada en el conocimiento y el ascenso de corporaciones en las líneas estructurales de organizaciones inteligentes y de aprendizaje. En este entorno, según Duran, Crissien, Virviesca y García (2017), las organizaciones buscan permanente e insistentemente apuntar hacia el logro de mejores niveles de desarrollo en todas sus áreas apoyándose en la productividad para lograr ser competitivos; por ende es necesario contar con un enfoque de gestión específica y global, la cual involucre a los profesionales de diferentes disciplinas, con perfiles adecuados a la dirección estratégica, y que a su vez puedan encaminarse a una gestión exitosa.

Visto de esta forma, Hernández et al (2018), manifiestan que es necesario orientar los esfuerzos hacia el talento humano que labora en las organizaciones, enfocado a lograr altos niveles de productividad. De acuerdo a lo planteado como visión en las empresas latinoamericanas, se hace la vinculación en el proyecto empresarial colombiano, el cual sustentado en los cambios en la economía han originado que las organizaciones se estén viendo forzadas a realizar acciones como: alianzas estratégicas, desarrollo de procesos y gestión de servicios, y para ello deben contar con empleados integrados y posicionados en el aspecto socio cultural, Moreno et al (2018)

Es aquí donde las empresas necesitan tener una eficiente y eficaz gestión de talento humano, en virtud de generar alternativas para promover y consolidar al empleado hacia los objetivos organizacionales. Dentro de este marco, Gómez, Balkin y Cardy (2008) conciben al talento humano como las personas que trabajan en una

empresa, también denominadas personal. Por lo cual, la Gestión de talento Humano representa la acción-visión de las empresas, frente a su masa laboral, la cual debe ser ejecutada estratégicamente para lograr un desempeño eficiente de los trabajadores

Por su parte, Mondy (2010) se refiere a la administración del capital humano, a la utilización del recurso humano de una empresa para lograr objetivos organizacionales. En otras palabras, se habla del talento humano como el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas o los equipos de la misma, así como la capacidad para regenerarlo; es decir, el capital humano es la parte del capital intelectual donde se recogen tanto las competencias actuales: conocimiento, habilidades, actitudes, como la capacidad del aprender y crear de las personas o equipos de trabajo que integran la organización.

También se considera que el talento humano no es solo el esfuerzo o la actividad humana comprendida en este grupo, sino también los factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como lo es el conocimiento, la experiencia, la motivación, el interés vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros, posición asumida por García, Duran y Prieto (2017)

De acuerdo a lo expuesto, en líneas anteriores, se puede inferir que una buena gestión del capital humano involucra la elección del personal adecuado para el puesto solicitado, una correcta orientación del personal de nuevo ingreso en la organización, capacitación para el trabajo requerida por el empleado, mejoramiento del desempeño laboral de cada persona, desarrollar relaciones laborales amables con cooperación creativa, fundamentar la creación y conservación de la moral, así como proteger la salud o total bienestar de los empleados, Hernández et al (2019), entre otros aspectos; todo esto conlleva a un personal altamente motivado, comprometido satisfactoriamente con la organización.

Sumado a lo anteriormente expuesto, Vilorio et al (2020) sostiene que para mantener una alta productividad y competitividad en la organización se hace necesario enfocarse en las actitudes de los empleados y sus efectos, tal como lo expone; Newstron (2015) las actitudes de los empleados son muy importantes para las empresas. Cuando las actitudes son negativas constituyen tanto síntomas de problemas subyacentes como una causa que contribuye a las dificultades futuras de la compañía, según Hernández, Cardona y Pineda (2017).

Por otra parte, Valenzuela et al (2018), manifiestan que en las organizaciones se requiere contar con personas que asuman actitudes favorables, orientadas a obtener resultados positivos y acordes con los procesos productivos de la misma, con la finalidad de lograr ser competitivos y posicionarse en el mercado laboral en el cual se desempeña, obteniendo una estabilidad que les asegure su subsistencia y permanencia en el sector a lo largo del tiempo.

Cabe destacar, que en las organizaciones se ha hecho manifiesta una relación muy enérgica entre el ambiente laboral y los trabajadores, Parra et al (2019), así como la influencia de ella en el rendimiento laboral, la motivación y la satisfacción del personal puesto que de ello depende la imagen de la organización. A este respecto, Newstron (2015) define a la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los cuales los empleados ven su trabajo.

Al hacerse énfasis en la satisfacción en el trabajo como una actitud global en los empleados de una organización, frecuentemente se debe concentrar en el estudio de aspectos importantes como la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Sobre la base de las ideas expuestas, opinan Kreitner y Kinicki (2013) que la satisfacción está ligada a aspectos más personales e intrínsecos, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otros aspectos. Es decir, es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo

del individuo, es una situación personal porque la satisfacción puede variar de individuo a individuo y según el alcance de las metas de vida de cada uno de ellos.

En este orden de ideas, Koontz y Weihrich (2014) sostienen que “la satisfacción de los trabajadores en una empresa está sujeto al tiempo de permanencia de dichos trabajadores dentro de la institución” (p.45), lo que indica que el tiempo de permanencia del trabajador puede determinar o influir en la satisfacción o insatisfacción de la persona, demostrándose que la persona insatisfecha está sujeto a irse en cualquier momento en busca de nuevo puesto de trabajo, como consecuencia de una renuncia.

Además, se puede presentar un trabajador con idea satisfactoria, quien se siente a plena satisfacción demostrando ánimos de conforme, vierte alegría, goza de una buena salud física y psicológica, demostrando en todo momento trabajo y cumplimiento de las acciones realizadas durante el tiempo establecido en su permanencia dentro de la organización. Sobre la validez de lo expuesto, opina Newstron (2015) que los niveles de satisfacción en el trabajo son inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables, como la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa las cuales al ser analizadas permiten predecir en cuales grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción.

Todos los aspectos antes expuestos, no escapan de la realidad actual de las organizaciones del sector hotelero de la costa caribe, son empresas cuya misión se centra en la atención al cliente (turismo nacional e internacional), en donde se les debe ofrecer asesoría respecto a todos los lineamientos que incluyen un proceso turístico, es decir no solo es la atención a la hotelería, el servicio de calidad esperado, sino además hacerles sentir a los huéspedes que están en casa.

Frente a este escenario, en el sector el personal operativo está mostrando una conducta aparentemente desmotivada la cual se evidencia en los índices de ausentismo laboral, alta rotación, descontento laboral, inseguridad laboral donde los empleados no sienten seguridad de permanencia, ni desarrollo profesional dentro de los hoteles, en ocasiones hay contrataciones del empleado por corto tiempo de acuerdo a la temporada, también se evidencia el individualismos del trabajador al buscar sus propios beneficios, desigualdad de trato, bajo compromiso organizacional, ya que siempre se encuentra en búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo y mejoras económicas fuera de la organización, cumplimiento de labores fuera de tiempo, entre otros.

De acuerdo a lo planteado, se induce a pensar que la problemática se genera desde la gestión que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, bien sabido, que desde esa área se ejecutan los procesos de contratación, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo profesional, compensaciones laborales, seguridad laboral e inducción; no obstante se ha percibido que estos no se están ejecutando en forma adecuada, incumpliendo las políticas internas a seguir en la ejecución de sus procesos.

Destacando que existen incoherencias en las condiciones contractuales del personal, en cuanto al ofrecimiento que se les hace y lo que luego en el transcurrir de las actividades ocurre, planteando con la dinámica diaria incide de diferentes maneras en la ejecución oportuna y adecuada de los procesos, generando en el personal inconformidad y angustia, al considerar que la empresa no le ofrece seguridad y estabilidad laboral.

Es por todo lo dicho anteriormente, que esta investigación busca estudiar como la gestión estratégica de talento humano influye en la satisfacción laboral del personal operativo del sector hotelero de la costa caribe. Con el objetivo de plantear recomendaciones para mejorar esta gestión, controlar los elementos que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados, establecer programas de desarrollo, además de ajustar las políticas y programas de la gestión de recursos humanos.

## 1.1. Gestión estratégica de talento humano

Hoy en día, las empresas deben de dedicar esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr Recursos Humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías que venden productos con similares características. De este modo, según la perspectiva de Alles (2011), es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial, creando valor para la compañía y definiendo la misión, visión y las prioridades de la función de recursos humanos.

Afirma este mismo autor, que las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos, mediante el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere de un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. Para Jiménez, Mojica, Hernández, & Cardona (2018) el gerente debe de convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos, para lo cual necesita conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante, Simancas et al (2018)

Así mismo, opina Bohlander, Snell y Morris (2017), que la planeación estratégica de recursos humanos combina la planeación estratégica de la empresa (conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización) y la planeación de recursos humanos (proceso de anticipar y hacer provisiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma), lo cual puede ser considerado como el patrón de despliegue y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos.

En este sentido, el establecimiento de estrategias para el manejo del talento humano dentro del sector hotelero, en opinión de Ferreira, Alvarino y Hernández (2016), debe ser un esfuerzo a tarea mancomunada entre los gerentes principales y el personal directivo del área de recurso humanos con la finalidad de establecer criterios claros para crear políticas y prácticas justas y acordes a los objetivos organizacionales de la empresa. Por otra parte, debe ser una actividad continua con la finalidad de que permanezcan vigentes a lo largo del tiempo asegurando su competitividad y el manejo eficiente de su recurso humano.

Por su parte, Robbins (2014), establece siete (7) pasos para esta misma actividad, la organización objeto de estudio deben tener claramente definido los aspectos como misión, visión, objetivos y matriz FODA de la empresa a fin de poder darlos a conocer a sus empleados y que estos puedan adoptarlo y trabajar en pro de la consecución de estos aspectos.

- **Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización:** Desde el punto de vista de Robbins (2014) la misión intenta definir los propósitos que persigue una organización y obliga a los gerentes a determinar el alcance de sus productos o servicios. Por su parte los objetivos son los cimientos de la planificación y proveen las metas de rendimiento medibles que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar.

- **Análisis del ambiente externo:** El análisis del ambiente externo es una restricción primordial para los actos del gerente; es un paso crítico en el proceso de la estrategia, debido a que este define en gran medida las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será aquella que se adapte a su ambiente. Los gerentes de toda organización deben analizar el ambiente ya que es necesario que sepan que está haciendo la competencia, que legislación pendiente podría afectar la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones.

- **Identificación de oportunidades y amenazas:** La empresa después del análisis del ambiente debe de evaluar las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentara. Las oportunidades son factores ambientales externo positivos; mientras que las amenazas son los factores ambientales externos negativos que puedan afectar a la organización.

-Análisis de los recursos de la organización: Se refiere al análisis interno de la organización como las aptitudes y habilidades que poseen sus empleados, los recursos con los que cuenta, cual es el flujo de efectivo de la organización, que opinan de la calidad de productos o servicios, entre otros. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización está restringida por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

- **Identificación de las fortalezas y debilidades:** El análisis interno conduce a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización (capital, pericia técnica, entre otros). También debe indicar cuales son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales (marketing, producción, manufactura, investigación y desarrollo, finanzas, RRHH, entre otros). Cualquiera actividad que la organización realice bien o cuales quiera recursos que tenga a su disposición constituye sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee. Las culturas según Duran, García y Parra (2018) difieren también en el grado en que fomentan la aceptación de riesgos, aprovechar la innovación y compensar el rendimiento. Las opciones estratégicas abarcan ese tipo de factores por lo cual los valores culturales influyen en el hecho de que la gerencia prefiera ciertas estrategias.

- **Formulación de la estrategia:** Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias se apega al proceso de toma de decisiones. De manera específica los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y a continuación seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

- **Implementación de la estrategia:** Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. Para el éxito de la estrategia es necesario que estén debidamente acopladas a la estrategia organizacional. Si una organización introduce cambios importantes en sus estrategias tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura.

- **Evaluación de resultados:** Se realiza con la finalidad de determinar cuan eficaces han sido la aplicación de las nuevas estrategias para verificar si hay que ajustarlas.

## 1.2. Factores que determinan la satisfacción en el puesto

En la actualidad, los gerentes de la empresas tienen especial interés en las actitudes de sus empleados, ya que estos representan la fuerza productiva de la organización y de ellos depende el logro de los objetivos de la misma. Cuando el empleado posee actitudes negativas, se traduce en problemas subyacentes como causa que contribuye a dificultades futuras en la empresa. El deterioro de las actitudes puede causar huelgas, lentitud en el trabajo, ausentismo y alta rotación laboral; igualmente es causa del bajo rendimiento, la baja calidad de los productos y deficiencias en los servicios, entre otros aspectos sumamente importantes y que todo gerente desea mantener bajo control.

Es por esto, Garcia et al (2018), sostienen que los gerentes del sector hotelero desean obtener actitudes positivas en sus empleados, ya que están intrínsecamente conectadas a los resultados favorables que ellos pretenden de su personal; de la Hoz et al (2020), manifiesta que en ese contexto, cobra especial importancia el mantener satisfechos a los empleados y donde los gerentes asumen una posición especial en cuanto a la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, su carrera y la propia organización.

Comenta también Robbins y Judge (2017), que aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones

tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores.

Asimismo, Newstron (2015) sostiene que la satisfacción laboral de los empleados es consecuencia de compañías bien administradas, es por ello que los directivos se encuentran cada día más interesados en las actitudes de los empleados. Destacando que una actitud negativa del personal constituye tanto síntomas de problemas subyacentes como una causa que contribuye a complicaciones futuras en la compañía. El deterioro de las actitudes puede causar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, además de ser parte de las quejas, el bajo rendimiento, la baja calidad de los productos y un deficiente servicio al cliente, robos de los empleados y problemas disciplinarios, afectando gravemente la competitividad de la empresa.

Así mismo, según la perspectiva de Hellriegel y Slocum (2009) la satisfacción en el puesto son los sentimientos y actitudes que refleja un empleado en su trabajo. Esta, cuando es baja puede causar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental. Es por esto que se torna de gran importancia estudiar los factores que contribuyen a ella.

Vinculando los conceptos anteriores, comenta el investigador que la satisfacción laboral comprende una serie de actitudes, pensamientos y sentimientos que posee el empleado hacia el puesto que desempeña y hacia las propias prácticas y políticas de la empresa para la cual trabaja, y ello depende de cuan a gusto, complacido o identificado se sienta con respecto a determinados aspectos como lo son las remuneraciones, el ambiente de trabajo, la sociedad que lo rodea, las políticas de la empresa, entre otros. Así mismo, se hace importante que los empleados de las organizaciones objeto de estudio se encuentren satisfechos a fin de obtener la productividad, rentabilidad y mayor calidad en las actividades que lleva a cabo para mantener su competitividad a lo largo del tiempo y consolidarse en el sector educativo.

Dentro del conjunto de factores que determinan la satisfacción en el puesto, especifica Robbins y Judge (2017) los siguientes: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas: en este punto, condiciones de trabajo que constituyan un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto. Ver la tabla 1 que se presenta a continuación.

**Tabla 1**  
Factores de la satisfacción

<b>Trabajo desafiante desde el punto de vista mental</b>	Según Robbins y Judge (2017), un trabajo desafiante desde el punto de vista mental se refiere a que los empleados prefieren puestos en donde puedan utilizar sus habilidades y capacidades, ofreciendo una variedad de tareas, libertades y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.
<b>Recompensas equitativas</b>	A este respecto Robbins y Judge (2017) sostiene que en este punto, los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. De esta manera, se puede decir que la clave al vincular el pago con la satisfacción es la percepción de equidad; es decir, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas que les proporcionen oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.
<b>Condiciones de trabajo que constituyan un respaldo</b>	De acuerdo a Robbins y Judge (2017), las condiciones de trabajo que constituyen un respaldo están representadas por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el empleado y el cual es objeto de interés, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos; donde los factores ambientales (temperatura, luz, ruido, entre otros) no sean extremos. Además, la

	mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.
<b>Colegas que apoyen</b>	Igualmente opinan Robbins y Judge (2017), que para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, el tener compañeros amigables de trabajo y que presten apoyo conducen a una mayor satisfacción en el puesto de trabajo. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.
<b>El ajuste personalidad-puesto</b>	En este punto, opina Holland citado por Robbins y Judge (2017) que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. En esencia, su lógica era que la gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos, y, a causa de este éxito, tener probabilidad de obtener una alta satisfacción en su trabajo.

Fuente: Robbins y Judge (2017)

## 2. Metodología

De acuerdo a los planteamientos, esta investigación se cataloga como aplicada, descriptiva y correlacional. Es Aplicada debido a que está dirigida a establecer recomendaciones acerca de la gestión de talento humano y la satisfacción laboral con la finalidad de dar solución a la problemática objeto de estudio. Descriptiva porque describe en forma detallada cada uno de los procesos que intervienen en la gestión de talento humano, las estrategias a seguir por parte del departamento de recursos humanos para el manejo de personal y los síntomas y efecto que causa la satisfacción e insatisfacción dentro del contexto de los hoteles objeto de estudio.

Por otro lado, esta investigación se tipifica como no experimental, transaccional, de campo. Es no experimental porque el estudio no involucro la manipulación deliberada de las variables gestión de talento humano y satisfacción laboral; ya que estas se tomaron directamente de la realidad del contexto donde se presentan. Igualmente, es transaccional debido a que los datos se recogieron en un solo momento determinado, dando una única oportunidad para el desarrollo de la aplicación del instrumento. Para finalizar, la investigación es de campo por cuanto los datos se recogieron directamente en el lugar o sitio de estudio, donde se hizo contacto con los sujetos que forman parte de la población.

Consecuentemente, la población como el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, entre otros.) donde se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio. Atendiendo a las especificaciones anteriores para efectos de esta investigación, la población está conformada por 35 empleados operativos de los 5 hoteles seleccionados, los cuales recogen las siguientes características: Trabajadores de ambos sexos, de cualquier edad y nacionalidad, de cualquier profesión y que se relaciones directamente con el cliente. Esta población es finita por estar constituida por menos de cien mil unidades y es accesible, denominado censo poblacional.

**Cuadro 1**  
Distribución de población

Hotel	Recepcion	Servicio de habitaciones	Total
1	2	13	15
2	1	3	4
3	1	4	5
4	1	5	6
5	1	4	5
Total	6	29	35

Fuente: elaboración propia (2019)

Para recolectar los datos se utilizaron 2 instrumentos tipo cuestionario con preguntas cerradas, con cinco (5) posibilidades de respuestas según la variable de medición, a las cuales se le asignó un valor numérico, se destaca a su vez que a este instrumento se le aplicó la validez de contenido, a través del juicio de experto, posteriormente se procedió a determinar la confiabilidad a través del método alfa Crombach, el cual dio como resultado un coeficiente 0,95 para gestión de talento humano y 1 para satisfacción laboral.

Para analizar los datos, se asumió la estadística inferencial como el procedimiento que facilita el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la fase de recolección, para lo cual se construyó un baremo para la interpretación de las variables. El análisis de los datos se hizo a través de la estadística descriptiva, los mismos fueron procesados a partir del baremo presentado consecutivamente, este se construyó sobre la base de las puntuaciones utilizadas en la escala, la cual va de 1 a 5.

**Cuadro 2**

Baremo De Interpretación

Nivel de satisfacción	Escala
Bajo	≥ 31 - ≤ 62
Medio	≥ 63 - ≤ 94
Alto	≥ 95 - ≤ 126
Muy Alto	≥ 127 - ≤ 155

Fuente: elaboración propia (2019)

Es importante destacar que para el análisis de los resultados se estableció como regla que a mayor puntuación, mayor satisfacción experimenta el empleado. Posteriormente se procedió a calcular el índice de correlación, estimando el nivel de asociación que existe entre la gestión de talento humano y la satisfacción laboral.

### 3. Resultados

Tabla 2

Gestión estratégica de talento humano

Elemento	Sub dimensión	Alternativas de Respuestas												Media	Moda	Mediana	Desviación Estándar
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo		Total					
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR				
Misión, objetivos y estrategias	Proceso estratégico	20	19	28	26,7	30	28,6	12	11,4	15	14,29	105	100	3,2	3,0	3,0	1,292
Oportunidades y amenazas		32	30,5	22	21	26	24,8	11	10,5	14	13,33	105	100	3,4	5,0	4,0	1,373
Análisis de recursos		34	32,4	24	22,9	25	23,8	14	13,3	8	7,619	105	100	3,6	5,0	4,0	1,276
fortalezas y debilidades		16	15,2	29	27,6	30	28,6	16	15,2	14	13,33	105	100	3,2	3,0	3,0	1,249
Formulación de estrategias		11	10,5	21	20	19	18,1	25	23,8	29	27,62	105	100	2,6	1,0	2,0	1,354
Implementación de la estrategia		6	5,71	27	25,7	20	19	28	26,7	24	22,86	105	100	2,6	2,0	3,0	1,248
Evaluación de resultados		18	17,1	20	19	31	29,5	16	15,2	20	19,05	105	100	3,0	3,0	3,0	1,345
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>18,64</b>	<b>171</b>	<b>23,27</b>	<b>181</b>	<b>24,63</b>	<b>122</b>	<b>16,60</b>	<b>124</b>	<b>16,87</b>	<b>735</b>	<b>100</b>	<b>3,10</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>1,35</b>
<b>Media</b>		<b>19,57</b>	<b>18,64</b>	<b>24,43</b>	<b>23,27</b>	<b>25,86</b>	<b>24,63</b>	<b>17,43</b>	<b>16,60</b>	<b>17,71</b>	<b>16,87</b>	<b>105</b>	<b>100</b>				

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 2 se muestran los resultados correspondientes a la gestión estratégica de talento humano, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- Identificación de la misión, objetivos y estrategias; se abordaron el conocimiento de los empleados y la adecuación de estos aspectos a los propósitos de la organización dentro de la cual laboran, arrojando como resultado que un 28,6% de los encuestados es indiferente ante la manera en que se lleva a cabo este proceso, un 26,7% está totalmente de acuerdo, un 19,05% se inclina por la opción totalmente de acuerdo y un 14,29% y 11,43% por las categorías totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Logro un media de 3,2, el valor moda y mediana se situaron en 3, y la desviación estándar en 1,29.
- Identificación de oportunidades y amenazas; para este proceso se obtuvo que 30,47% de los encuestados se inclinaron por estar totalmente desacuerdo, mientras que 24,76%, 21%, 13,33% y 10,47% por indiferente, de acuerdo, totalmente desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, al responder sobre el análisis periódico de los factores ambientales externos, las opciones de mejora que ofrecen y las actividades desarrolladas por la competencia. Se presento una media 3,4, una moda de 5, una mediana de 4, una desviación estándar de 1,37.
- Análisis de los recursos de la organización; para este proceso se abordaron los aspecto relativos a competencias distintivas de los trabajadores sus habilidades y destrezas, los resultados se inclinaron a un 32,38% de encuestados pronunciados por la opción totalmente de acuerdo y al 23,81%, 22,9%, 13,33% y 7,61% por las categorías indiferente, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. Arrojo también una media de 3,6, una moda de 5, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1,27.
- Identificación de las fortalezas y debilidades; en este punto los encuestados se inclinaron en un 28,57% por la opción indiferente, un 27,6% están de acuerdo, un 15,23% están totalmente de acuerdo y en desacuerdo y un 13,33% se encuentra totalmente en desacuerdo en la manera en que se aplica este proceso en las organizaciones donde laboran al interpelarlos en referencia a las actividades que realiza la empresa de forma eficiente, los recursos que dispone y la cultura organizacional de la organización . Este elemento presento una media de 3,2, un valor moda y mediana de 3 y una desviación estándar de 1,24.
- Formulación de la estrategia; el estudio de este proceso arrojó que un 27,61% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en referencia a las estrategias desarrolladas, adoptadas y aplicadas en Pro de los propósitos que persigue la organización en la cual laboran, mientras que el 23,8%, 20%, 18,09% y 10,47% se inclinan por la opciones en desacuerdo, de acuerdo, indiferente y totalmente de acuerdo respectivamente. Así mismo, presenta una media de 2,6, una moda de 1, la mediana es de 2 y una desviación estándar de 1,35.
- Implementación de la estrategia; en este punto se obtuvo que un 26,66% de los encuestados se pronunció a favor de la categoría en desacuerdo, el 25,7% por la opción de acuerdo y el 22,8%, 19,04% y 5,7% inclinados a las opciones totalmente en desacuerdo, indiferente y totalmente de acuerdo al preguntarles acerca del ajuste de las estrategias a los propósitos de la organización, la motivación del recurso humano para adoptar nuevas estrategias y la presencia de líderes que impulsen el cumplimiento de las nuevas estrategias. Igualmente arrojo una media de 2,6, una moda de 2 y mediana de 3 y para desviación estándar de 1,24.
- Evaluación de resultados; se valió los aspectos relacionados a la evaluación que lleva a cabo las organizaciones después de la aplicación de una nueva estrategia, la retroalimentación de los resultados de la misma y el ajuste de las estrategias adoptadas; logrando como resultado que el 29,52% de los encuestados es totalmente indiferente a este proceso, el 19% se inclinó por las opciones totalmente en desacuerdo y de acuerdo y el 17,14% y 15,23% por las categorías en desacuerdo y totalmente de acuerdo. Arrojo igualmente una valor media, moda y mediana de 3 y una desviación estándar de 1,34.

**Tabla 3**  
Factores que generan satisfacción

Factores	Alternativas de Respuestas												Media	Moda	Mediana	Desviación Estándar
	Totalmente satisfecho		Satisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Insatisfecho		Totalmente Insatisfecho		Total					
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR				
Trabajo mentalmente desafiante	46	16,43	73	26,07	76	27,14	44	15,71	41	14,64	<b>280</b>	<b>100</b>	3,10	3,00	3,00	1,30
Recompensas equitativas	14	5,71	44	17,96	50	20,41	65	26,53	72	29,39	<b>245</b>	<b>100</b>	2,40	1,00	2,00	1,20
Condiciones de trabajo	24	13,48	48	26,97	41	23,03	29	16,29	36	20,22	<b>178</b>	<b>100</b>	2,90	4,00	3,00	1,30
Colegas que apoyen	50	28,57	59	33,71	32	18,29	15	8,57	19	10,86	<b>175</b>	<b>100</b>	3,60	4,00	4,00	1,30
Personalidad-puesto	17	8,10	62	29,52	54	25,71	39	18,57	38	18,10	<b>210</b>	<b>100</b>	2,90	4,00	3,00	1,23
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>13,88</b>	<b>286</b>	<b>26,29</b>	<b>253</b>	<b>23,254</b>	<b>192</b>	<b>17,647</b>	<b>206</b>	<b>18,9338</b>	<b>1088</b>	<b>100</b>				
<b>Media</b>	<b>30,20</b>	<b>14,46</b>	<b>57,20</b>	<b>26,85</b>	<b>50,60</b>	<b>22,92</b>	<b>38,40</b>	<b>17,14</b>	<b>41,20</b>	<b>18,64</b>	<b>217,60</b>	<b>100,00</b>				

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 3, se visualiza cada factor que genera satisfacción, a continuación se desglosan los datos obtenidos:

- Trabajo mentalmente desafiante; para darle respuesta a este elemento se abordaron diferentes aspectos como el grado de dificultad y desafío que representa el trabajo que realiza el empleado, el nivel de motivación, las actividades que lleva a cabo, las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización, el proceso de supervisión sobre el trabajador, entre otros.

El resultado arroja que un 27,14% de los encuestados se inclinaron por la opción ni satisfecho ni insatisfecho, mientras que un 26,07% se pronunciaron por la categoría satisfecho, para el resto de las opciones totalmente satisfecho, insatisfecho y totalmente insatisfecho se obtuvieron 16,43%, 15,71% y 14,64% respectivamente. Este elemento también presentó una media de 3,1 una moda y mediana de 3 y una desviación estándar de 1,3.

- Recompensas equitativas; en este elemento se obtuvo que el 29,39% de los encuestados se inclinaron por la opción totalmente insatisfecho, el 26,53% por la categoría insatisfecho, el 20,41% por la opción ni satisfecho ni insatisfechos, el 17,96% por la categoría satisfecho y solo un 5,71% por la categoría totalmente satisfecho evaluando aspectos como: las oportunidades de promoción y ascenso, las recompensas económicas, el salario, el tiempo invertido en las actividades que realiza, las políticas de ascenso, y los incentivos. Las estadísticas descriptivas por su parte presentaron un valor de 2,4 para la media, 1 para la moda, 2 para la mediana y 1,2 para la desviación estándar indicando una dispersión baja con respecto al promedio.

- Condiciones de trabajo; en la valoración de este elemento se tomaron en cuenta varios aspectos como las condiciones del ambiente físico laboral, la seguridad, el equipamiento, los servicios médicos y la flexibilidad de horario en el lugar de trabajo, arrojando que un 26,97% de los encuestados se encuentran satisfechos con las condiciones bajo las cuales laboran, mientras que un 23,03% se ubican en el renglón de ni satisfecho ni insatisfechos, quedando con un 20,22%, 16,29% y 13,48% las opciones totalmente insatisfechos, insatisfechos y totalmente satisfechos. En este elemento también se obtuvo una media de 2,9, una moda de 4, una mediana de 3 y una desviación estándar de 1,3.

- Colegas que apoyen; para este elemento se estudiaron aspectos como los compañeros de trabajo, el apoyo e interés de los superiores, entre otros, concluyendo que el 33,71% de los encuestados se sienten satisfechos con sus colegas y el 28,57% se pronunciaron a favor de la categoría totalmente satisfecho, quedando un 18,29%, 10,86% y 8,57% en las categorías ni satisfecho ni insatisfecho, totalmente insatisfecho e insatisfechos

respectivamente. Por su parte las estadísticas descriptivas arrojaron para la media un valor de 3,6, una moda y mediana de 4 y una desviación estándar de 1,3 indicando una dispersión baja.

- Ajustes personalidad-puesto; en la consecución de la respuesta a este elemento se abordaron aspectos como los sentimientos y expectativas del empleado con respecto a su trabajo, las oportunidades de desarrollo y entrenamiento oportuno que ofrece el empleador, y la relación y correspondencia que existe entre las actividades que desempeña el empleado y las exigencias del puesto que ocupa.

Se obtuvieron como respuesta que el 29,52% de los encuestados se encuentran satisfechos con los ajustes personalidad-puesto, mientras que el 25,71% se apuntaron por la opción ni satisfecho ni insatisfecho, quedando con el 18,57%, 18,10% y 8,10% los renglones insatisfecho, totalmente insatisfecho y totalmente satisfechos respectivamente. Para este elemento la media fue de 2.90, la moda de 4, una mediana de 3 y la desviación estándar un valor de 1,23.

Por otra parte se requirió calcular si la gestión de talento humano influye en la satisfacción laboral del personal que labora en el sector hotelero; para ello se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson. Los cálculos fueron realizados utilizando como apoyo el programa SPSS versión XXII; X= Gestión de talento humano; Y= Satisfacción Laboral. En este sentido, los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
Cálculos de correlación de Pearson

X	Y	X*X	Y*Y	X*Y
6 379,00	3 230,00	1 218 997	320 234	613 295

Fuente: Elaboración propia (2019)

Al realizar los cálculos de coeficiente de Pearson los resultados arrojaron una correlación de 0,696 lo cual muestra que la correlación entre las variables de estudio es positiva; es decir, la gestión del talento humano tiene influencia sobre la satisfacción laboral del personal operativo del sector hotelero en la costa caribe de indias. Bajo el contexto teórico y estadístico asumido para este estudio se concluye que existe una relación entre las variables estudiadas y que la misma es directamente proporcional entre ambas, cuya magnitud o intensidad es positiva media. Es decir a medida que mejore la gestión estratégica de talento humano, aumentara la satisfacción laboral del personal.

## 4. Conclusiones

Tomando en cuenta la gestión de talento humano se puede decir que establecer estrategias de gestión para el manejo del personal según los autores Bohlander, Snell y Morris (2018) una serie de procedimientos que permite a la empresa lograr sus objetivos a largo plazo y que debe estar acompañado de una planeación del recurso humano. En los resultados obtenidos para esta investigación se expresa que las estrategias adoptadas por las organizaciones objeto de estudio son desconocidas por los empleados o inexistentes dada la oscilación de los datos entre las diferentes categorías. Sin embargo lo opción indiferente marca la pauta en el identificación de la misión, objetivos y estrategias; identificación de las fortalezas y oportunidades; en la evaluación de resultados; y por último en las estrategias aplicadas en el nivel corporativo.

Partiendo de las opiniones de Robbins y Judge (2017), quienes definen el proceso estratégico de identificar la misión, objetivos y estrategias de la empresa como el propósito que persigue una empresa, el establecimiento de sus cimientos y la determinación de procedimientos a seguir para el alcance de sus productos y servicios se puede decir que los resultados arrojaron que los encuestados son indiferentes a este proceso, lo que se puede interpretar como desconocimiento de la misión, objetivos y estrategias de las organizaciones objeto de estudio o como la poca o nula participación del personal en el establecimiento de las mismas.

En virtud de lo antes expuesto se plantea que dentro de las organizaciones estudiadas es necesaria la existencia de misión, objetivos y estrategias bien definidas y conocidas por los empleados para dar un buen servicio siendo ineludible que el personal se sienta comprometido con la labor que ejecuta y se plantee su propia visión y misión dentro de la organización para así obtener mejores resultados.

Enfocando ahora el proceso de identificación de fortalezas y oportunidades sugiere Robbins y Judge (2017) que una organización debe realizar un análisis interno con el propósito de detectar cuales son los recursos y capacidades con los que cuenta en la consecución de sus metas y objetivos y prestar especial atención a la cultura organizacional ya que de esta produce diferentes efectos sobre las estrategias que se seleccionen.

Según lo antes expuesto y los resultados arrojados por la investigación se vislumbran que dentro de las organizaciones estudiadas los empleados son indiferentes a sus fortalezas y oportunidades; cabe resaltar que es prioritario estudiar la cultura organizacional dentro de ellas debido a que están inmersos los valores creencias y comportamientos que son valorados, al igual que el análisis interno con el propósito que el empleado este informado de cuáles son las competencias distintivas que lo destacan y en base a ello construir un análisis FODA de la organización con la finalidad de establecer estrategias de acción verdaderamente efectivas y oportunas a cualquier situación que se presente.

Atendiendo al proceso de evaluación de resultados Robbins y Judge (2017) opina que esta debe de realizarse con el propósito de determinar cuan efectiva y eficaz fue la estrategia seleccionada por el gerente de la organización, dando la oportunidad a que la misma sea ajustada en caso de ser necesario. A este respecto los resultados de la investigación clarifican que los empleados encuestados son indiferentes a este proceso, lo que podría interpretarse como inexistencia del mismo o falta de interés por parte de los mismos a conocer los resultados y por ende de cambiar y/o ajustar la estrategia abordada. En este sentido es necesario hacer hincapié en la importancia que tiene para las organizaciones estudiadas el hacer este tipo de evaluaciones y el hecho de que el personal conozca sus resultados para poder establecer los criterios de falla y de éxito y poder perfeccionar la estrategia en sucesivas oportunidades en las que sea necesaria su implementación.

En cuanto a la "Satisfacción Laboral" se consideran como resultados resaltantes los factores que generan satisfacción. Hay que tomar en cuenta la fluctuación de los resultados de factor a factor. En este sentido se encuentra el factor recompensas equitativas el cual arroja insatisfacción en los empleados, puntos esencial en cualquier empresa, ya que según Robbins y Judge (2017) la vinculación entre el pago y la satisfacción está dado por la equidad. En tal sentido se requiere que los planes salariales y las políticas de ascensos dentro de las organizaciones objeto de estudio sean justas y equitativas para que sus empleados puedan sentirse satisfechos y que estas deben de ir acorde con el cargo y las actividades que desempeñan dentro de la misma.

Para culminar, en cuanto a los factores como condiciones de trabajo, colegas que apoyen y ajuste personalidad puesto se tienen que los encuestados se sienten satisfechos con estos aspectos. De acuerdo a lo que plantea la teoría de Robbins y Judge (2017) cuando el trabajador se siente a gusto o cómodo en su ambiente de trabajo facilita su buen desempeño y se elevan los índices de productividad; así mismo al hablar de colegas que apoyen el autor opina que el tener superiores y compañeros amigables en el trabajo conducen a una mayor satisfacción del puesto; y en cuanto al ajuste personalidad-puesto menciona que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho.

En tal sentido los resultados de la investigación están en concordancia con la teoría expuesta por este autor, más sin embargo hay que recalcar que dentro de las organizaciones estudiadas es importante que se sigan cuidando aspectos como estos con la aplicación de planes de seguridad y salud, constante mantenimiento de las instalaciones físicas, disponibilidad de recursos y equipos para realizar el trabajo, mejorar y ampliar los canales de comunicación entre los empleados, gerenciar de manera afectiva al personal y tomar en cuenta el análisis de

puesto a fin de poder ajustar al personal a sus cargos según sus conocimientos y capacidades. Todos estos aspectos darán tranquilidad y garantizarán una verdadera satisfacción laboral del empleado dentro de las organizaciones de interés en esta investigación. Después de haber obtenido la data a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los empleados y de ser sometidos al estudio mediante estadísticas descriptivas de medida central, analizarlos y discutir dichos resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

En la búsqueda de dar respuesta al determinar la gestión estratégica de talento humano ejecutada en los hoteles y su influencia en la satisfacción laboral, se concluye que existe una fuerte debilidad en cuanto a la formulación e implementación de estrategias que conlleven a una gestión estratégica de recursos humanos por parte de las organizaciones estudiadas, también se pudo observar la falta de conocimiento por parte del empleado en lo que respecta a misión, visión y objetivo que persigue estas organizaciones, trayendo como consecuencia una falta de compromiso y de identificación con la empresa. En este mismo punto cabe destacar la ausencia de estrategias a nivel funcional dentro de las organizaciones así como el desconocimiento por parte del empleado de las aplicaciones de estrategias a nivel corporativo.

Todos estos aspectos traen como consecuencia una deficiencia en el manejo del talento humano por parte de los hoteles, situación que repercute en la productividad de la empresa y que atenta directamente contra su permanencia en el tiempo dentro del mercado laboral.

Resaltando los factores que generan satisfacción en el personal operativo de los hoteles se destaca que uno de los factores con mayor influencia en la satisfacción de la población estudiada son los sistemas de recompensas, y en segundo lugar un trabajo mentalmente desafiante. Estos dos aspectos al ser tomados en cuenta dentro de la gestión de recursos humanos en una organización causan que el empleado se sienta más motivado y comprometido con su trabajo, y esto a su vez ocasiona un mayor y mejor rendimiento en las actividades que desempeña el trabajador, reflejándose esta productividad individual en la productividad de las organizaciones.

Para finalizar, se determinó la relación entre Gestión estratégica de talento humano y su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa Caribe, se concluye que existe una correlación positiva media la cual es directamente proporcional entre ambas, lo que significa que ambas variables aumentan o disminuyen en una misma dirección y de forma proporcional; por lo cual se deben de establecer criterios para mejorar la gestión de talento humano al mismo tiempo que la satisfacción laboral en la población estudiada.

---

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. Editorial Granica. (Buenos Aires)
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo, escuela de economía. México
- De la Hoz, J. Hernández, H. Martínez, H. Martínez, J. Mojica, C. Acosta, S. Rodríguez, A. Silva, J. (2020) Management Model for the Logistics and Competitiveness of SMEs in the City of Barranquilla. In: Rocha, Á., Reis, J., Peter, M., Bogdanović Z., (eds) *Marketing and Smart Technologies*, doi: [https://doi.org/10.1007/978-981-15-1564-4\\_37](https://doi.org/10.1007/978-981-15-1564-4_37), *Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 167. Springer, Singapore
- Dessler, G. & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. México. Quinta Edición. Editorial Pearson.
- Duran, S. Crissien, J. Virviesca, J. & García, J. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano*. Revista Espacios Volumen 38 numero 13. Página 26-28. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>

- Duran, S. García, J., & Parra M. (2018). Diversidad cultural y fomento de valores en la convivencia ciudadana. *Búsqueda*, 1(19), 102-110.
- Ferreira, J. Hernández, H. & Alvarino, C. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *Revista J. Eng. Technol*, 5(1), 2-256.
- García, J. Duran, S. & Prieto R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>
- García, J. Durán, S. Parra, M. & Martínez, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de ciencias Sociales*. Volumen 24 numero 3. pp 36-49. Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6740994>
- Gómez, L. Balkin, D. & Cardyn, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Pearson. Volumen 1, quinta edición.
- Hernández, L., Balmaceda, N., Hernández, H., Vargas, C., De La Hoz, E., Orellano, N., & Rios, C, (2019). Optimization of a WiFi Wireless Network that Maximizes the Level of Satisfaction of Users and Allows the Use of New Technological Trends in Higher Education Institutions. In: Streitz N., Konomi S. (eds) *Distributed, Ambient and Pervasive Interactions*. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21935-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21935-2_12), HCI 2019. *Lecture Notes in Computer Science*, Springer, Cham, vol. 11587
- Hernández, H. Cardona, D. Pineda, M. (2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Region Caribe. *Revista Lasallista de Investigación*, 14 (1), 170-178
- Hernández, I. Parra, M. García, J. De Castro, N. & Duran S. Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. *Revista Espacios*, 39(7), 22 (2018)
- Hellriegel, D. & Sloucum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México: Editorial Thompson.
- Jiménez, J. Mojica, J. Hernández, H. & Cardona, D. Diagnosis of Innovation and Technological Development in the Hotel Industry of the Colombian Caribbean Region. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500157>, *Información tecnológica*, 29(5), 157-164 (2018)
- Kreitner, R. y Kinicki, Á. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2014). *Elementos de administración*. México: Mac Graw Hill.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Onceava edición. México: Pearson Educación.
- Moreno, Z. Parra, M. Villasmil, M. Hernández, B. & Duran, S. (2017). Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Revista Espacios*, 38(45)
- Bohlander, G. Snell, S. & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. CENGAGE Learning.
- Newstron, J. (2015). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, Editorial McGraw-Hill. Décima cuarta edición
- Parra, M. Visbal, O. Duran, S. Badde, G. Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional Interdisciplinaria, doi: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>, *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 36 (1), 155-170 (2019)

- Robbins, S. (2014). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson México.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Decimoséptima edición Editorial Pearson, México.
- Simancas, R. Silvera, A. Garcés, L. Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82, abril-june, pp. 377-391
- Valenzuela, I. Parra, M. Duran, S. Márceles, V. Yarzagaray, J. Payares, K. Alvarino, C. Navarro, N. Charris, P. & Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. Revista Espacios. Volumen 39, Numero 51, paginas 21-35.
- Viloria, A. Martínez, D. Duran, S. Pallares, E. Hernández, H, Martínez, J. Roncallo, A. Jinete, L. Optimization of Flow Shop Scheduling Through a Hybrid Genetic Algorithm for Manufacturing Companies. (2020). International Conference on Intelligent Computing, Information and Control Systems, Springer. Cham, 20-29