

**LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR HOTELERO**

*Mora de la Torre Claudia<sup>1</sup>*

*Palos Delgadillo Humberto*

*Cortés Fregoso José Héctor*

**RESUMEN**

Actualmente dentro de las organizaciones se tienen situaciones que involucran la gestión del talento humano, las cuales se presentan en mayor o menor medida e influyen de manera significativa en el propósito esencial del desarrollo y crecimiento de las organizaciones contemporáneas.

El trabajo tiene como propósito comprender la trascendencia que tiene cada una de las personas que integran una organización como elemento primordial de su funcionamiento; asimismo se analiza la influencia que tiene la definición de la estrategia empresarial, la gestión y conocimiento de recursos humanos, la comunicación y la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas, así como el impacto que pueden generar como ventaja competitiva. El estudio se aplica en el Hotel NH ubicado en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, elegido por ser una de las principales empresas en su ramo reconocidas por la adecuada gestión de su talento humano.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica, Ventajas Competitivas, Talento humano, Organizaciones hoteleras.

**ABSTRACT**

At the present time organizations have situations involving human talent management, which are present in varying degrees and have a significant influence on the essential purpose of the development and growth of contemporary organizations.

The purpose of this study is to understand the importance that each of the people within an organization as an essential element of its operation; also the influence of the definition of business strategy, knowledge management and human resources, communication and organizational culture in meeting the objectives and scope of the goals, and the impact that may generate as discussed competitive advantage. The study is applied at NH Hotel located in the metropolitan area of Guadalajara, Jalisco, chosen as one of the leading companies in its field recognized by the proper management of its human talent.

**Keywords:** Strategic Management, Competitive Advantages, human talent, hospitality organizations.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende dar a conocer la importancia de llevar a cabo una gestión adecuada del talento humano con un enfoque dirigido a la estrategia organizacional, generando una ventaja competitiva y a su vez buscando el éxito empresarial en el cumplimiento de los objetivos.

Para el desarrollo del presente estudio se seleccionó una empresa del sector hotelero situada en la zona metropolitana de Guadalajara del estado de Jalisco, visualizando en ella el modelo de gestión que reconoce el verdadero ser de las personas, quienes como parte de un sistema, comparten los objetivos y resultados de una organización.

## MARCO TEORICO

Actualmente las organizaciones constituyen la innovación más elemental de esta era porque de su éxito ó fracaso depende el bienestar de todos. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos y la puesta en práctica de sus estrategias; así pues, la forma de obtener, mantener y retener el talento humano es un factor decisivo en su superación o fracaso.

Las personas no son entes materiales que se puedan manejar con el afán de llevar a cabo un propósito particular dentro de la organización pero “la gestión estratégica de recursos humanos defiende un enfoque proactivo en relación estrategia recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva para la misma” (Valle; 2003).

Considerando la evolución constante del entorno, el factor humano juega un papel importante, sin su formación y perfeccionamiento e implicación en los objetivos de la empresa, cualquier estrategia implementada no tendría sentido. Incluso si se habla de empresas hoteleras donde la preparación, motivación y satisfacción garantizan la fidelización del cliente. (Acosta, Fernández, y Mollón; 2002). De acuerdo con Liquidano (2006) “La denominación de la gestión del talento humano o gestión del conocimiento del talento humano, se empezó a emplear en años recientes por los autores Chiavenato (2002), García y Hernández (2000), Salleh&Wee – Keat (2002), entre otros”. Sin embargo, el concepto y la función del talento humano ha evolucionado con el transcurso del tiempo, adaptándose a distintos acontecimientos y evolucionando en razón de los cambios que se manifiestan día con día en el contexto global de las empresas.

Al considerar que ha existido un progreso en el mismo debemos de dejar claro aquellas teorías precursoras que dieron paso a lo que hoy en día podemos definir como modelos de gestión del talento humano. Chiavenato (2002), establece que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de

aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Chiavenato (2011) dice que las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más ó menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización.

Dando continuidad a la relación de los objetivos con la gestión, se deriva la gestión estratégica del talento humano que puede definirse como “todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” o “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazos, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización” (Dolan, Valle, Jackson, y Shuler; 2003).

Investigaciones como la realizada por Peña y Hernández en el año 2007, cuyo objeto de estudio fue el efecto de la integración de los recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia sobre los resultados y cómo modera la efectividad del sistema del talento humano desarrollado, dan un amplio panorama de que las estrategias formuladas correctamente llevan a resultados óptimos. Dicho estudio considera variables determinantes para comprobar su hipótesis como el mercado interno, la selección rigurosa, la estabilidad, la formación, la participación de los trabajadores, el diseño de los puestos y la política retributiva, cada una de ellas consideradas de vital importancia en la consecución de los objetivos. Sin embargo, “tal vez no existen mejores prácticas de recursos humanos que otras, sino que lo importante es que las mismas sean adecuadas a los recursos humanos disponibles y a la estrategia empresarial” (Peña y Hernández; 2007).

En virtud de lo antes mencionado prevalece la importancia de la implementación de estrategias consideradas como “medios para diseñar y utilizar la estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas impuestas” (Dolan, Valle, Jackson, y Shuler; 2003). Las empresas dentro de su realidad no siempre cuentan con una estrategia ó si la hay exista un adecuado nexo con las acciones ó el dinamismo en su operación por lo que “la pregunta clave que deben hacerse los directivos con respecto al talento humano es si han diseñado y aplicado unas políticas y prácticas estratégicamente alineadas en toda la empresa” (Huselid, Becker y Beatty; 2005).

Una estrategia bien definida y coherente puede ser concebida como un armazón ante las transformaciones del medio que rodea al ámbito organizacional, mismo que adapta dichos cambios y le adhiere un valor particular que ayuda a potencializar sus recursos. Dess, Lumpkin y Eisner, (2011)

hacen especial énfasis en su libro *Administración estratégica* en garantizar una coherencia de la orientación estratégica ya que de acuerdo con ellos “los empleados y administradores de toda la organización deben luchar por alcanzar metas y objetivos comunes; cuando los resultados deseados se especifican es mucho más fácil avanzar, de lo contrario nadie sabe lo que la empresa está tratando de lograr ni tiene idea de hacia dónde dirigir su trabajo”.

Lo anterior da la pauta para concretar que “la estrategia representa un planteamiento competitivo”, (Chiavenato; 2011), es decir, tiene como propósito definir aquellas acciones que se deben emprender para obtener mejores resultados y como consecuencia de ellos la generación de ventaja competitiva; acepción que en esencia lleva a las organizaciones a aspirar el éxito.

El diseño de estrategias implica una serie de alcances, uno de ellos es el capital humano, ya que, “las organizaciones requieren reclutar a personas talentosas, empleados de todos los niveles que cuenten con los conjuntos de habilidades y capacidades, además de los valores y las actitudes correctas; éstas habilidades y actitudes necesitan ser desarrolladas, fortalecidas y reforzadas constantemente y cada empleado debe estar motivado y concentrar sus esfuerzos en las metas y los objetivos de la organización” (Dess, Lumpkin y Eisner; 2011).

El auge que en la actualidad posee la gestión estratégica del talento humano no puede dejar a un lado un factor determinante como es la cultura; “es esencial definir la cultura para apoyar y sostener las fuentes elegidas de ventaja competitiva y mejorar los resultados de la empresa” (Ulrico y Brockbank; 2005).

Cabe destacar que los estudios realizados por Huselid, Becker y Beatty (2005) en la última década han generado resultados que manifiestan que “el diseño y la eficaz implementación de un sistema de trabajo de alto rendimiento puede tener un efecto económico y estadísticamente destacado en los resultados de la empresa”.

Las empresas deben considerar que las estrategias son parte del alcance exitoso del objeto con que fueron instituidas y que “las que invierten en formación y perfeccionamiento están convencidas de que ello afecta a los resultados a largo plazo, a pesar de que los resultados a corto plazo no siempre sean evidentes” (Dolan, Valle, Jackson y Shuler; 2003).

De la estrategia como eje central del estudio, se conduce a otro aspecto esencial del mismo, la ventaja competitiva, tomando la definición que da Bueno Campos (1989) y la cual mencionan Claver, Gascó, y Llopis (1996), “es la capacidad de una empresa u organización de generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a los de la competencia”.

Acentuando el concepto se puede decir que “para que una empresa pueda competir con una ventaja competitiva determinada, debe realizar los arreglos organizacionales que le permitan obtenerla. Por lo tanto, determinar donde radican las fuentes de ventaja competitiva es una cuestión de suma

importancia, no sólo desde el punto de vista teórico, sino que fundamentalmente desde el punto de vista práctico, porque es el elemento central del análisis estratégico. Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir, y por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva” (De la Fuente y Muñoz; 2003).

De acuerdo con Calderón, (2003) “Tradicionalmente las empresas fundamentaban su ventaja competitiva en las economías de escala, en la posibilidad de obtener patentes, las regulaciones del mercado y el acceso a capital (Becker; 1997), en consecuencia sus estrategias se orientaban a conseguir alta tecnología como barrera para frenar la competencia, aumentar su tamaño, obtener una mayor participación en el mercado y a reducir costos, generalmente por la vía de reducción de personal (Pfeffer; 1998”).

Se enfatiza la ventaja competitiva y al talento humano como un valor agregado para el alcance de la misma, pero sin lugar a dudas “un problema clave en la dirección estratégica de la empresa consiste en determinar cómo la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva que la diferencie de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo” (Sastre y Aguilar; 2003).

La gestión estratégica del talento humano destaca la importancia de la valoración del empleado, “pensar en términos de relaciones significa dar el siguiente paso y valorar ó medir esa relaciones. Este enfoque en el rendimiento de la plantilla o capital humano es un concepto relativamente nuevo tanto para los jefes de línea como para los profesionales de recursos humanos, pero también es cada vez una característica del mayor esfuerzo por valorar la actuación del activo intangible” (Huselid, Becker y Beaty; 2005).

Como lo menciona Porter (2001) la administración del talento humano afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar; acentuando que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato; 2002).

Torres (2005) presenta, de acuerdo a sus experiencias e investigaciones algunos enfoques existentes para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio; se basa en “estudios de correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas; la medición de la contribución estratégica del capital humano; los indicadores de impacto económico del capital humano a nivel de la empresa y los métodos de medición del impacto de intervenciones ó programas”.

Se debe tener una visión más amplia en la gestión estratégica del talento humano, “la cuestión radica en si ciertamente existen conexiones causales que permitan inducir que una práctica de recursos humanos concreta es responsable del éxito de una empresa y debemos tener claro que, no hay una opción mejor que otra, todo depende del grado en que las distintas alternativas se adecuen al entorno interno y externo en el que opera nuestra organización”(Jiménez, Arce, Marcos, S. y Sánchez, Y., 2005); sin dejar a un lado también que muchas organizaciones que han llegado al éxito no dejan de percibir la importancia de mantener su continuidad optimizando el retorno de todo aquello invertido, principalmente en los socios estratégicos internos.

Para Chiavenato, (2011) la cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas, que en conjunto representan el modo particular de trabajar y funciona de una organización. “Una cultura es determinante cuando el tiempo ha seleccionado los mejores comportamientos, es decir, los más adaptativos, los que mayor ventaja sobre el medio ó los competidores proporcionan” (Jiménez, Arce y Sánchez; 2005). La gestión estratégica del talento humano en un enfoque global “ha sido definida como todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos a escala mundial” (Bjorkman y Smale; 2010).

La comunicación es esencial en el funcionamiento de las organizaciones, se ha convertido a su vez en una pieza clave en la gestión de personas, quien es la parte integradora de una empresa y que además juega un papel primordial en su mantenimiento, incluso “la comunicación empática se convierte en la columna vertebral de la elaboración de estrategias”. (Acosta, Fernández y Mollón; 2002). Es decir, para la empresa es de vital importancia llevar la comunicación a un nivel elevado en conjunto con la estrategia organizacional, en el sentido de que todo quien integra la empresa este consciente de que la información trae consigo consecuencias tanto positivas ó negativas que pueden afectar los objetivos hacia donde se dirige la organización.

Se puede considerar que la comunicación es como la columna de la gestión organizacional y siendo más específicos en el sector hotelero es aún más importante por la frecuencia en que se presenta el contacto humano y las relaciones interpersonales. El objetivo final de la comunicación es que cada uno de los miembros de una organización actúe de acuerdo a los valores de ésta, para cumplimentar las estrategias, así como la misión tratada. Por eso se define como elemento dinamizador por excelencia de todo sistema. Su efectividad no se identifica por la cantidad y calidad de lo que se emite, sino por lo que se recibe. (Acosta, Fernández y Mollón; 2002). Los sistemas de comunicación guardan una estrecha interrelación con el desarrollo y la cultura organizacional y se distinguen por ser un elemento que tiene un impacto enorme en el cumplimiento de la misión de la empresa. (Acosta, Fernández y Mollón; 2002.). Se concluye entonces que prácticas estratégicas adecuadas aunadas a una buena

comunicación se puede lograr que quienes son partícipes alcancen un alto grado de interés, lo cual implica un compromiso mayor hacia la organización. Cuando el factor humano se encuentra involucrado con las actividades que realizan, se presenta la posibilidad de lograr con éxito lo que se aspira.

Por último, destaca que las principales acciones estratégicas de recursos humanos tienen que estar orientadas a potenciar el despliegue justamente de los recursos humanos a través de una nueva cultura organizacional; lo anterior alineará de manera favorable sus procesos y sistemas dentro de la empresa, contribuyendo al correcto desempeño y obtención de resultados concretos.

### **EL CONTEXTO DE ESTUDIO**

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el sector turismo tiene varias características que lo convierten en una prioridad nacional dada su importancia como factor de desarrollo y motor de crecimiento. Destaca por su elevada productividad y empleo bien remunerado. Así mismo dicho documento gubernamental, reconoce que el turismo es un sector en franca expansión en el mundo, que muestra un horizonte claro de posibilidades de crecimiento para los próximos años, lo que eleva la importancia de su papel como motor de crecimiento para las economías nacionales.

En esta investigación, se seleccionó una empresa del sector hotelero situada en la zona metropolitana de Guadalajara del estado de Jalisco, visualizando en ella el modelo de gestión que reconoce el verdadero ser de las personas, quienes como parte de un sistema, comparten los objetivos y resultados de la organización.

La empresa en cuestión es parte de un importante corporativo NH Hotel Group, este corporativo, es una de las 25 hoteleras más grandes del mundo y una de las principales de Europa. NH Hoteles opera más de 400 hoteles con 60,000 habitaciones en 28 países de Europa, América y África, con una calidad homogénea, que se distinguen por su marcada atención a las necesidades de todas las partes de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad y medio ambiente, con máximo cuidado en el detalle y con soluciones eficientes y sostenibles. El Hotel NH Collection Guadalajara, se encuentra ubicado en Sao Paulo No. 2334 de la Colonia Providencia de la ciudad de Guadalajara, el cual mantiene una filosofía enfocada a su personal, ya que lo valora como parte esencial de la organización y sus prácticas se llevan a cabo en función a su estrategia general.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### Planteamiento del problema

En la actualidad los retos que deben enfrentar las empresas son innumerables y cada uno de ellos con una complejidad distinta, algunos controlables, otros no, pero todos se deben razonar de manera que se conviertan en áreas de oportunidad, que deben atenderse para encontrar la línea directa al éxito, preservando aquellos elementos necesarios que permitan obtener los resultados esperados, es decir, las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos y la puesta en práctica de sus estrategias; así pues, la forma de obtener, mantener y retener el talento humano es un factor decisivo en su superación o fracaso.

Por ello, es posible señalar que las organizaciones conocen muy poco sobre la importancia de dirigir el talento humano con un enfoque en el cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como particulares; lo que implica establecer nuevas estrategias que permitan llegar a los resultados deseados de una manera más eficiente y con satisfacción de las partes que lo integran. Lograrlo implica un gran compromiso en cada uno de los elementos y depende inicialmente de una toma de decisiones efectivas y una perspectiva clara de hacia donde se quiere llegar.

En este sentido, la presente investigación radica en analizar si las prácticas y funciones de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, y en específico en la empresa de estudio, se encuentran orientadas hacia un valor agregado y que obtengan con ello la satisfacción de cumplir con los retos que se presentan día a día, es decir, se pretende conectar la teoría con la realidad empresarial a través del análisis de esta empresa del sector hotelero, situada en la zona metropolitana de Guadalajara, en el estado de Jalisco.

Al respecto existen diferentes incógnitas con referencia al mejoramiento en el manejo del talento humano; sin embargo, se centra el problema con relación a las siguientes interrogantes:

### Preguntas de investigación

¿Qué efecto genera, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la definición de la estrategia empresarial?

¿Qué efecto genera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gestión y conocimiento del talento humano?

¿Qué efecto genera, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la comunicación dentro de la empresa?

¿Qué impacto causa el factor cultural en el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano y su efecto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

## **Objetivos de la investigación**

- Determinar el efecto que genera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales la definición de la estrategia empresarial.
- Determinar el efecto que genera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales la gestión y el conocimiento del talento humano.
- Determinar el efecto que genera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales la comunicación dentro de la empresa.
- Analizar el impacto que causa el factor cultural en el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano y su efecto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **Hipótesis**

H<sub>1</sub>: Una mayor definición de la estrategia organizacional manifiesta un compromiso superior en la consecución de los objetivos organizacionales.

H<sub>2</sub>: Una mayor orientación a la gestión y conocimiento del talento humano proporciona un mayor alcance de los objetivos organizacionales.

H<sub>3</sub>: Una mayor efectividad en la comunicación interna genera un mayor conocimiento en el personal y logro de los objetivos organizacionales.

H<sub>4</sub>: Un mayor predominio en la cultura organizacional influye positivamente en el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.

1079

---

Con base en la problemática que se plantea, se determinan las siguientes variables de análisis con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas.

Variable dependiente

Cumplimiento de objetivos organizacionales (COBJ)

Variables independientes

Definición de estrategia (DEST)

Gestión y conocimiento del talento humano (GCTH)

Comunicación intraorganizacional (COIN)

Cultura organizacional (CUOR)

El presente trabajo se visualiza bajo un enfoque mixto, que combina componentes cualitativos y cuantitativos, tales como; la definición de la estrategia, la gestión y conocimiento del talento humano, la comunicación intraorganizacional y la cultura organizacional, mismos que con base en la percepción del personal del Hotel de estudio, se considera contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa en cuestión.

### **Tipo de investigación**

Esta fue exploratoria y descriptiva no experimental de corte transversal. De la primera se contextualiza el marco teórico plasmado en esta investigación. De la segunda y de acuerdo con Hernández y Baptista (2010), es de carácter descriptivo interpretativo (cualitativo) ya que además, “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, lo anterior con la finalidad de analizar la influencia y la tendencia que tiene la cultura dentro de la organización. Igualmente, a través de la correlación de las variables en mención (cuantitativo) se pretende dar a conocer la importancia del desarrollo de una gestión estratégica del talento humano con el fin de mejorar las prácticas empresariales e influir en los cambios de sistemas que se requiere para convertirse en organizaciones competitivas y orientadas, a su vez, a la calidad de su talento humano, es decir, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la estadística descriptiva e inferencial, consiste en que “la primera tarea es describir los datos, los valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” y el segundo paso es “analizar las hipótesis a la luz de pruebas estadísticas”.

### **Población y muestra**

De acuerdo con (Selltra; 1980), mencionado por Hernández Sampieri (2010), la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, sin embargo, debido a que es un estudio de caso, se comprende sólo a una empresa del sector hotelero ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara, en el estado de Jalisco. Por lo anterior, se da a conocer que la muestra es intencional o sesgada, “en este muestreo el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia” (Tamayo; 2009).

Los elementos considerados para la muestra del presente estudio son los directores, gerentes y empleados relacionados con la definición y aplicación de la estrategia empresarial, la administración del talento humano. Aunque la empresa en cuestión cuenta con una población correspondiente a 66 empleados y directivos, se concreta a solo 14 personas de manera aleatoria (o estocástica) quienes aceptaron participar en el presente estudio, mismas que representan el 21.2% de la población total del hotel.

### **Diseño del instrumento de recolección de datos**

El instrumento utilizado para la recolección de información es la encuesta, esta fue diseñada a partir de la revisión de literatura, principalmente modelos teóricos y estudios previos relacionados al objeto de estudio de esta investigación. La encuesta se desarrolló principalmente en escalamiento tipo Likert,

“el cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en distintas categorías” (Hernández, Fernández y Baptista; 2010).

Una vez determinado este instrumento, se procedió a realizar una prueba piloto, con el objetivo de validar los resultados obtenidos con otros estudios similares, así como la aplicación del instrumento en la población en distintas ocasiones para con ello demostrar la confiabilidad, validez y objetividad del mismo. La encuesta se encuentra integrada por cuatro bloques los cuales se mencionan a continuación:

- 1.- Definición de estrategia. Consta de 7 preguntas en escala de Likert y una pregunta cerrada con respuestas de alternativa múltiple.
- 2.- Gestión y conocimiento del talento humano. Consta de 7 preguntas en escala de Likert.
- 3.- Comunicación intraorganizacional. Consta de 6 preguntas en escala de Likert.
- 4.- Cultura organizacional. Consta de 6 preguntas en escala de Likert y una pregunta cerrada dicotómica.

Obtenidos los datos necesarios, se lleva a cabo su análisis con el objetivo de observar la relación existente de las variables: alcance de objetivos organizacionales y ventaja competitiva y su efecto en los cuatro bloques ya mencionados.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

1081

---

Con la información extraída de la encuesta aplicada al personal participante, se procede a analizar los resultados, comparando así las preguntas de investigación del presente estudio, aprobando o, en su caso, rechazando la hipótesis de trabajo.

Cumplimiento de objetivos; se considera como el máximo alcance en resultados dentro de la empresa. Considerando que se tienen 14 participantes, se observa que el 64% de los mismos creen que en los resultados de la empresa influyen bastante e incrementan de manera relevante, las estrategias, la información y sensibilización de las mismas, la formación y desarrollo, así como el compromiso demostrado; el 14% creen que la calidad y el cumplimiento de los objetivos se basan totalmente en dichos aspectos y sólo el 22% lo consideran regular.

Definición de estrategia; se considera como el conjunto de condiciones necesarias para llegar a donde se desea y como se desea hacerlo. De los 14 encuestados, el 71% hacen mención que conocen bastante la estrategia de la empresa, el 8% consideran los aspectos relativos a las personas para definirla y que definitivamente mejora de manera competitiva a la empresa; el 21% de los participantes lo califican como regular, pero no lo reconocen como algo esencial en la empresa.

Gestión y conocimiento del talento humano; se considera como el proceso que orienta y afecta el comportamiento de cada individuo dentro de una organización. Once encuestados que representan el

79% comentan que consideran bastante importante que el área de recursos humanos desarrolle de manera óptima la gestión del talento humano, a fin de que contribuya a la correcta implementación de la estrategia organizacional, eleven el estándar del pensamiento estratégico y con ello obtengan resultados superiores a los de la competencia; el 21% mencionan que es regular ésta práctica en dicha área.

Comunicación intraorganizacional; se considera como el sistema, con el cual se interrelacionan los miembros de una organización. Dentro de los 14 participantes, el 64%, hacen alusión que la comunicación interna ha sido adecuada, tanto de manera oral como escrita, lo cual ha contribuido a lograr los objetivos planteados; el 7% que mucho y el 29% comentan que la socialización ó dominio de la filosofía ó estrategia se presenta de manera regular, sin embargo el impacto no ha sido mayor.

Cultura organizacional; se considera como un conjunto de factores, políticas ó normas que rigen o inspiran el comportamiento de quienes integran a una organización. Diez encuestados que representan el 72% indican que el factor cultural favorece bastante la gestión empresarial y aún más en la gestión del talento humano, el cual consideran constituye el recurso más importante que dirigido de manera adecuada genera valor agregado, lo que aporta al cumplimiento de los objetivos deseados; el 14% de ellos lo creen muy relevante y en la misma proporción otras 2 personas que es el 14% restante, manifiestan que no es un elemento primordial.

1082

De lo antes descrito, resalta la relevancia y el significado que tienen los conceptos anunciados en el presente estudio, lo que demuestra que aspectos como la cultura, la comunicación, las estrategias, así como la buena dirección de cada integrante de la organización lleva a satisfacer sus requerimientos y objetivos favorablemente.

Por otro lado, con el objetivo de observar la relación existente de las variables ya mencionadas, se presenta un análisis de regresión múltiple entre una variable dependiente (COBJ) y las variables independientes (DEST, GCRH, COIN y CUOR), con la finalidad de reducir al máximo la varianza de la variable dependiente. Para obtener esta información se utiliza el paquete estadístico STATA con la información recabada en la encuesta aplicada al Hotel seleccionado y se obtiene la siguiente información (veáse Cuadro No. 1).

Cuadro No.1: Estadísticos descriptivos.

Variable	No. de obs	Media	Mediana	Desv. Estándar	Valor mínimo	Valor máximo	Varianza	Sesgo	Curtosis	Covarianza	Error estándar (media)
COBJ	14	4.28	4.25	0.5447	3.25	5	0.30	-0.37	2.15	0.13	0.1456
DEST	14	4.39	4.5	0.465	3.33	5	0.22	-1.09	3.24	0.11	0.1243
GCRH	14	4.14	4.21	0.4518	3.14	4.86	0.20	-0.61	2.95	0.11	0.1207
COIN	14	4.25	4.37	0.5281	3.25	5	0.28	-0.46	2.09	0.12	0.1411
CUOR	14	4.47	4.5	0.4046	3.8	5	0.16	-0.39	2.02	0.09	0.1081

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa estadístico STATA.

En el cuadro se puede observar el primer análisis estadístico que se hace con base en las observaciones, misma que corresponde a la muestra definida y de la cual se detallan las variables del estudio.

Cumplimiento de objetivos (COBJ); considerando que la información fue obtenida por medio de una escala de Likert, se puede estimar que en promedio los empleados del Hotel NH contemplan que las acciones llevadas a cabo cumplen con los objetivos establecidos en la organización favorablemente, donde la media arroja un valor de 4.2857 de un máximo de 5, corroborando así la tendencia positiva en esta variable. El rango se establece en 1.75, como resultado de la resta del valor máximo que es 5 menos el valor mínimo 3.25, que expresa las unidades que diferencian los valores en esta variable. A su vez, se observa la desviación estándar de 0.5447, la cual representa el grado de alejamiento de su media, que elevada al cuadrado se obtiene el valor de la varianza de 0.2967, misma que permite medir la variación de cada una de las respuestas numéricas como valores de evaluación. Cabe destacar que la variable COBJ presenta un sesgo de  $-0.3742$  que no se asemeja a una distribución normal (valor 0.0000), ya que está un poco sesgado a la izquierda; como último detalle se señala la curtosis de 2.1546, cercana a la curva mesocúrtica (distribución normal, con valor a 3.000), lo que significa que la distribución es platocúrtica (curva achatada).

Definición de la estrategia (DEST); se puede estimar que en promedio los empleados contemplan que las acciones llevadas a cabo en la definición de la estrategia dentro de la organización les ha favorecido sustancialmente, donde la media arroja un valor de 4.3929 de un máximo de 5, corroborando así la tendencia positiva en esta variable. El rango se establece en 1.67, como resultado de la resta del valor máximo que es 5 menos el valor mínimo 3.3333, que expresa las unidades que diferencian los valores en esta variable. A su vez, se observa la desviación estándar de 0.4650, la cual representa el grado de alejamiento de su media, que elevada al cuadrado se obtiene el valor de la varianza de 0.2163, misma que permite medir la variación de cada una de las respuestas numéricas como valores de evaluación. Cabe destacar que la variable DEST presenta un sesgo de  $-1.0880$  que no se asemeja a una distribución normal (valor 0.0000), ya que está un poco sesgado a la izquierda;

como último detalle se señala la curtosis de 3.2365, cercana a la curva mesocúrtica (distribución normal, con valor a 3.000), lo que significa que la distribución es leptocúrtica (curva puntiaguda).

Gestión y conocimiento del talento humano (GCTH); en esta variable se puede estimar que en promedio los empleados contemplan que la gestión que se ha llevado a cabo por el área en mención, ha beneficiado principalmente en la productividad, lo cual genera un mayor cumplimiento en la meta indicada, donde la media arroja un valor de 4.1429 de un máximo de 5, corroborando así la tendencia positiva en esta variable. El rango se establece en 1.7142, como resultado de la resta del valor máximo que es 4.8571 menos el valor mínimo 3.1429, que expresa las unidades que diferencian los valores en esta variable. A su vez, se observa la desviación estándar de 0.4518, la cual representa el grado de alejamiento de su media, que elevada al cuadrado se obtiene el valor de la varianza de 0.2041, misma que permite medir la variación de cada una de las respuestas numéricas como valores de evaluación. Cabe destacar que la variable GCRH presenta un sesgo de  $-0.6058$  que no se asemeja a una distribución normal (valor 0.0000), ya que está un poco sesgado a la izquierda; como último detalle se señala la curtosis de 2.9508, cercana a la curva mesocúrtica (distribución normal, con valor a 3.000), lo que significa que la distribución es platicúrtica (curva achatada).

Comunicación intraorganizacional (COIN); se puede estimar que en promedio los empleados contemplan que las acciones llevadas a para favorecer la comunicación dentro de la organización, por medio de cualquier medio, han colaborado de forma importante en el correcto desempeño, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde la media arroja un valor de 4.25 de un máximo de 5, corroborando así la tendencia positiva en esta variable. El rango se establece en 1.75, como resultado de la resta del valor máximo que es 5 menos el valor mínimo 3.25, que expresa las unidades que diferencian los valores en esta variable. A su vez, se observa la desviación estándar de 0.5281, la cual representa el grado de alejamiento de su media, que elevada al cuadrado se obtiene el valor de la varianza de 0.2788, misma que permite medir la variación de cada una de las respuestas numéricas como valores de evaluación. Cabe destacar que la variable COIN presenta un sesgo de  $-0.4574$  que no se asemeja a una distribución normal (valor 0.0000), ya que está un poco sesgado a la izquierda; como último detalle se señala la curtosis de 2.0892, cercana a la curva mesocúrtica (distribución normal, con valor a 3.000), lo que significa que la distribución es platicúrtica (curva achatada).

Cultura organizacional (CUOR); se puede estimar que en promedio los empleados distinguen aquellas factores culturales bajo los cuales se desarrollan las distintas actividades y que a su vez han contribuido positivamente al desempeño general dentro de la organización, donde la media arroja un valor de 4.4714 de un máximo de 5, corroborando así la tendencia positiva en esta variable. El rango se establece en 1.2, como resultado de la resta del valor máximo que es 5 menos el valor mínimo 3.8, que expresa las unidades que diferencian los valores en esta variable. A su vez, observamos la

desviación estándar de 0.4046, la cual representa el grado de alejamiento de su media, que elevada al cuadrado se obtiene el valor de la varianza de 0.1637, misma que permite medir la variación de cada una de las respuestas numéricas como valores de evaluación. Cabe destacar que la variable CUOR presenta un sesgo de  $-0.3918$  que no se asemeja a una distribución normal (valor 0.0000), ya que está un poco sesgado a la izquierda; como último detalle se señala la curtosis de 2.0177, cercana a la curva mesocúrtica (distribución normal, con valor a 3.000), lo que significa que la distribución es platicúrtica (curva achatada).

Para mayor entendimiento se presenta la matriz de correlación, una herramienta importante en el estudio de la relación lineal de dos variables (véase Cuadro No. 2)

Cuadro No. 2: Matriz de correlación.

Variable	COBJ	DEST	GCRH	COIN	CUOR
COBJ	1				
DEST	0.8007	1			
GCRH	0.7257	0.5841	1		
COIN	0.6352	0.7962	0.3916	1	
CUOR	0.7553	0.4253	0.6613	0.558	1

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa estadístico STATA.

En el cuadro anterior, se puede observar la matriz de correlación entre las variables; esta matriz permite, de manera estadística, establecer el grado de asociación lineal entre dos variables, teniendo como base un conjunto de observaciones representativas para cada una de ellas; dicho coeficiente ayuda a establecer la fuerza y el sentido de la relación lineal de dos variables. De acuerdo con los resultados de la matriz se obtiene lo siguiente:

La relación entre la variable DEST y la variable COBJ de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.8007, interpretándose que en promedio una estrategia bien definida en la empresa, favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales en un 80.07% en comparación con aquellas empresas que no cuentan con estrategias establecidas dentro de la organización.

La relación entre la variable GCTH y la variable COBJ de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.7257, explicándose que en promedio una gestión de recursos humanos adecuada en la empresa, el cumplimiento de los objetivos organizacionales es mayor en un 72.57% en comparación con aquellas empresas que no cuentan con una gestión del capital humano dentro de la organización.

La relación entre la variable GCTH y la variable DEST de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es

igual a 0.5841, lo cual se interpreta que en promedio una gestión adecuada de recursos humanos influye en el establecimiento de una estrategia empresarial en un 58.41% en comparación con las empresas que no cuentan con una óptima gestión del talento humano.

La relación entre la variable COIN y la variable COBJ de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.6352, lo que significa que en promedio, la comunicación interna de la empresa ayuda al cumplimiento de los objetivos en un 63.52% en comparación con las empresas donde la comunicación intraorganizacional no se desarrolla de manera eficiente.

La relación entre la variable COIN y la variable DEST de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.7962, lo cual explica que en promedio una comunicación interna eficiente y eficaz influye en el establecimiento de una correcta estrategia empresarial en un 79.62% en comparación con aquellas empresas donde su comunicación interna es deficiente.

La relación entre la variable COIN y la variable GCTH de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y no tan fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.3916, lo cual dice que en promedio una comunicación interna eficiente y eficaz interviene en la óptima gestión de recursos humanos en un 39.16%, lo cual no es muy significativo en comparación con aquellas empresas donde la comunicación intraorganizacional no es del todo positiva.

La relación entre la variable CUOR y la variable COBJ de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.7553, lo que simboliza que en promedio la cultura organizacional contribuye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en un 75.53% en comparación con aquellas empresas que no han definido una cultura de trabajo.

La relación entre la variable CUOR y la variable DEST de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y no tan fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.4253, explicando que en promedio una cultura organizacional fuerte respalda la definición de la estrategia en un 42.53%, lo cual no genera un mayor significado en comparación con aquellas empresas que cuentan con una cultura como base para cualquier actividad, primordialmente desde el establecimiento de su estrategia.

La relación entre la variable CUOR y la variable GCTH de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.6613, interpretándose que en promedio la cultura organizacional favorece en un 66.13% la adecuada gestión de recursos humanos en comparación con las empresas que no cuentan con una cultura bien definida.

La relación entre la variable CUOR y la variable COIN de una participación representativa de 14 empleados, presenta una asociación lineal positiva y fuerte, ya que su coeficiente de correlación es igual a 0.5580, lo que simboliza que en promedio la cultura organizacional influye en la comunicación dentro de la empresa en un 55.80% en comparación con aquellas que no establecen apropiados lineamientos culturales.

Con todo lo señalado, tanto desde un enfoque descriptivo cualitativo, como estadístico descriptivo e inferencial se validan las cuatro hipótesis planteadas.

### **CONCLUSIONES**

Generalmente cada organización emplea diferentes estrategias para llegar a su objetivo establecido, incluyendo al área del talento humano, pero cada una se emplea en función de las necesidades y políticas creadas principalmente por los niveles superiores dentro de la organización y con el fin de satisfacer intereses de carácter personal. Por lo antes mencionado fue necesario realizar un estudio para conocer las implicaciones en el proceso estratégico y los factores que intervienen para el éxito o fracaso de las mismas. Como origen de este trabajo se parte de que las organizaciones operan en un ambiente de turbulencia en donde la administración del talento humano enfrenta numerosos retos en su relación con el personal, principalmente su contribución a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable, situación no ajena a la empresa hotelera.

Al respecto, los resultados obtenidos enmarcan el fortalecimiento de la estrategia empresarial, la gestión del talento humano, la comunicación interna y la cultura organizacional, convirtiéndolos en evidentes factores del crecimiento óptimo de los resultados empresariales, ya que se observan aumentos positivos de estas variables afectando en un grado satisfactorio la variable dependiente del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que, en la medida que se oriente y motive adecuadamente al personal dentro de la organización, las condiciones tanto colectivas como individuales cambiará el rumbo hacia donde se dirige el desarrollo de la misma.

El estudio, a través del análisis comparativo entre la teoría y la práctica, se centra fundamentalmente en la estrategia, para la cual se considerarán variables relativas a la definición de la misma, el conocimiento y gestión del talento humano, la comunicación intraorganizacional, como principios esenciales en la consecución de los objetivos y en la generación de ventaja competitiva, así como la influencia cultural como factor esencial en los resultados de la empresa hotelera de estudio.

A través de este análisis, se da a conocer la importancia del desarrollo de una gestión estratégica del talento humano con el fin de mejorar las prácticas empresariales e influir en los cambios de sistemas que se requiere para convertirse en organizaciones competitivas y orientadas, a su vez, a la calidad de su talento humano.

La enorme responsabilidad que implica trabajar la gestión estratégica del talento humano, va más allá de aquellos paradigmas que se tienen en cuanto al éxito en las organizaciones, del talento humano como parte fundamental de su desarrollo y de aquellos factores que intervienen en la supervivencia de cada una de ellas. Por supuesto no se deja de lado el análisis de la cultura organizacional como una de las piezas claves que representan e influyen en el entorno competitivo en el que se encuentran actualmente las organizaciones.

## REFERENCIAS

Acosta, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid, España. Editorial Prentice Hall.

Bjorkman, I. y Smale, A. (2010). *La gestión global del talento: retos y soluciones*. *Universia Business Review*. 30- 43. ISSN: 1698 5117. Recuperado en febrero de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/>.

Calderón, G. (2003). *Dirección de recursos humanos y competitividad*. *Revista Innovar Journal*, (22), 157–172. ISSN: 0121–5051. Recuperado en octubre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/>.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

1088

Claver, E., Gascó, J. L. y Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. España. Editorial Biblioteca Civitas Economía y Empresa.

De la Fuente, M. y Muñoz, C. (2003). *Ventaja competitiva ¿actividades o recursos?* *Panorama Socioeconómico*, (26), 3. ISSN: 0716–1921. Recuperado en septiembre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/>.

Dess, G., Lumpkin, T. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. E. y Shuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. España. Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Huselid, M., Becker, B. y Beatty, R. W. (2005). *El cuadro de mando del capital humano*. España. Ediciones DEUSTO.

Jiménez, A., Arce, E., Marcos, S. y Sánchez, Y. (2005). *La gestión adecuada de personas*. Una guía para la gestión de personas a partir de las peculiaridades de su organización. España. Ediciones Díaz de Santos.

Liquidano, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano*. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y*

administración, (220) 145–178. ISSN: 0186– 1042. Recuperado en octubre de 2012 de <http://redalyc.uaemex.mx/>.

Peña, I., Hernández, F. (2007). *La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*. *Universia Business Review*. (68-88). ISSN: 1698-5117. Recuperado en octubre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/>.

Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Compañía Editorial Continental.

Sastre, M. A., Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.

Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. México. Editorial Limusa.

Torres, J. L. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio*. *Pensamiento & Gestión*, (18), 151–176. ISSN: 1657–6276. Recuperado en octubre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/>.

Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona. Ediciones DEUSTO.

Valle, R. J. (2003). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial Pearson Educación.

*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



**Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.**