



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Tesis:**

---

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PERCIBIDO POR EL  
PERSONAL DE HOTELES GARCILASO EN LA CIUDAD DEL CUSCO  
- 2019.”**

---

**PRESENTADO POR:**

**Bach. ZAMBRANO LUNA, Luis Enrique**

**PARA OPTAR EL GRADO:**

**Licenciado en administración**

**ASESORA:**

**Lic. Maria del Carmen León Casafranca**

**Cusco, Perú – 2020**



**PRESENTACIÓN**

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada:

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE  
HOTELES GARCILASO EN LA CIUDAD DEL CUSCO – 2019”**

Con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Atentamente,

El autor



## AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme bendecido con un hijo maravilloso, Leonardo Enrique, quien me dio la motivación para cumplir esta meta y se convirtió en la razón de mí vivir.

A mis padres, Gualberto Zambrano Yucra y Maritza Margarita Luna Aranzabal, y mi hermano César Zambrano Luna por su apoyo incondicional y haber forjado en mí la persona que soy.

A mi esposa, Karol Teresa Echegaray Figueroa, por su motivación constante, por creer en mí y por su inmenso amor que me acompaña cada día.

A todas las personas que contribuyeron con la presente investigación, en especial a mi asesora, Lic. María del Carmen León Casafranca y dictaminantes.



**DEDICATORIA**

A mi amado hijo, Leonardo Enrique Zambrano Echegaray.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....ii

AGRADECIMIENTO ..... iii

DEDICATORIA .....iv

RESUMEN ..... 1

ABSTRACT..... 2

1. INTRODUCCIÓN..... 3

    1.1. Planteamiento del problema ..... 3

    1.2. Formulación de problema..... 6

        1.2.1. Problema general. .... 6

        1.2.2. Problemas específicos..... 6

    1.3. Objetivos de la investigación ..... 6

        1.3.1. Objetivo general..... 6

        1.3.2. Objetivos específicos. .... 7

    1.4. Justificación de la investigación..... 7

        1.4.1. Relevancia social. .... 7

        1.4.2. Valor teórico. .... 8

        1.4.3. Utilidad Metodológica. .... 8

        1.4.4. Viabilidad o factibilidad. .... 8

    1.5. Delimitación de la investigación ..... 8

        1.5.1. Delimitación temporal. .... 8

        1.5.2. Delimitación espacial..... 8

        1.5.3. Delimitación conceptual. .... 8

2. MARCO TEÓRICO ..... 9

    2.1. Antecedentes de la investigación ..... 9

        2.1.1. Antecedentes internacionales..... 9

        2.1.2. Antecedentes nacionales. .... 11



- 2.1.3. Antecedentes locales..... 14
- 2.2. Bases legales ..... 17
- 2.3. Bases teóricas ..... 17
  - 2.3.1. Gestión de talento humano..... 17
- 2.4. Marco empresarial..... 68
- 2.5. Marco conceptual ..... 69
  - 2.5.1. Organización ..... 69
  - 2.5.2. Competitividad..... 69
  - 2.5.3. Sueldo ..... 69
  - 2.5.4. Desempeño..... 69
  - 2.5.5. Incentivo ..... 69
  - 2.5.6. Conocimientos ..... 69
- 2.6. Variable de estudio..... 69
  - 2.6.1. Identificación de la variable ..... 69
  - 2.6.2. Conceptualización de la variable ..... 70
  - 2.6.3. Operacionalización de variables ..... 71
- 3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN..... 72
  - 3.1. Tipo de investigación ..... 72
  - 3.2. Enfoque de la investigación ..... 72
  - 3.3. Diseño de la investigación..... 72
  - 3.4. Alcance de la investigación..... 72
  - 3.5. Población y muestra de la investigación ..... 73
    - 3.5.1. Población..... 73
    - 3.5.2. Muestra ..... 73
  - 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 73
    - 3.6.1. Técnica ..... 73
    - 3.6.2. Instrumento ..... 73



3.7. Validez y confiabilidad de instrumentos ..... 74

3.8. Procesamiento de datos ..... 75

CAPÍTULO IV..... 76

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 76

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento..... 76

4.1.1. Presentación del instrumento ..... 76

**4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado..... 77**

**4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano ..... 78**

4.2.1 Integración de las personas ..... 78

4.2.2 Organización de las personas ..... 81

4.2.3 Compensación de las personas..... 86

4.2.4 Desarrollo de las personas ..... 90

4.2.5 Retención de las personas ..... 94

4.2.6 Supervisión de las personas ..... 97

**4.3. Resultado de la variable Gestión del talento humano..... 102**

4. CAPÍTULO V..... 105

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ..... 105

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos..... 105

5.2. Limitaciones del estudio..... 106

5.3. Implicancias del estudio ..... 106

5.4. Comparación crítica con literatura existente ..... 106

CONCLUSIONES ..... 109

RECOMENDACIONES..... 112

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 114

ANEXOS ..... 117

Matriz de Consistencia ..... 117

Matriz del instrumento ..... 118



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de la variable ..... 70

Tabla 2: Operacionalización de la variable..... 71

Tabla 3: Distribución de los items del cuestionario..... 76

Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación ..... 77

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad ..... 77

Tabla 6: Indicadores de la dimensión integración de las personas ..... 78

Tabla 7: Integración de las personas ..... 79

Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión integración de las personas..... 80

Tabla 9: Indicadores de la dimensión organización de las personas ..... 82

Tabla 10: Organización de las personas..... 83

Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización de las personas..... 85

Tabla 12: Indicadores de la dimensión compensación de las personas ..... 86

Tabla 13: Compensación de las personas ..... 88

Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compensación de las personas..... 89

Tabla 15: Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas ..... 90

Tabla 16: Desarrollo de las personas ..... 91

Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas..... 92

Tabla 18: Indicadores de la dimensión retención de las personas ..... 94

Tabla 19: Retención de las personas ..... 95

Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención de las personas..... 96

Tabla 21: Indicadores de la dimensión supervisión de las personas..... 98

Tabla 22: Supervisión de las personas ..... 99

Tabla 23: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión de las personas..... 100

Tabla 24: Gestión del talento humano ..... 102





Tabla 25: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano.....103



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de la Gestión de Talento Humano..... 19

Figura 2. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a la evaluación del desempeño con base en las competencias.....42

Figura 3. Escala gráfica de evaluación de desempeño.....46

Figura 4. Listas de verificación.....48

Figura 5. Proceso de la evaluación participativa por objetivos .....50

Figura 6. Evaluación 360° .....51

Figura 7: Indicadores de la dimensión integración de las personas ..... 78

Figura 8: Integración de las personas.....80

Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión integración de las personas.....81

Figura 10: Indicadores de la dimensión organización de las personas .....82

Figura 11: Organización de las personas .....84

Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización de las personas.....85

Figura 13: Indicadores de la dimensión compensación de las personas .....87

Figura 14: Compensación de las personas .....88

Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compensación de las personas.....89

Figura 16: Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas.....90

Figura 17: Desarrollo de las personas .....92

Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas.....93

Figura 19: Indicadores de la dimensión retención de las personas .....94

Figura 20: Retención de las personas.....96

Figura 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención de las personas.....97

Figura 22: Indicadores de la dimensión supervisión de las personas .....98

Figura 23: Supervisión de las personas.....99

Figura 24: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión de las personas..... 100



Figura 25: Gestión del talento humano ..... 102

Figura 26: Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano..... 103



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco, tiene por objeto describir cómo es la gestión de talento humano bajo la percepción de los trabajadores.

Este estudio se desarrolló en el marco de una investigación de tipo básico, diseño no experimental y alcance descriptivo. Se trabajó con una población de 24 trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario con un total de 39 preguntas para recoger información sobre la percepción acerca de la gestión de talento humano en la empresa, estos datos fueron procesados con ayuda de la hoja de datos de Excel y el programa SPSS para la tabulación.

Los resultados fueron que la integración de las personas es mala con un puntaje de 2.45. La orientación de las personas es mala con un puntaje de 2.33. La compensación de las personas también es mala con un puntaje de 2.18. El desarrollo de las personas ha sido calificado como muy malo con un puntaje de 1.77. La retención de las personas obtuvo una calificación de 2.89 que indica que es regular. La supervisión de las personas es la dimensión que ha recibido mejor calificación con un valor de 3.28 es regular. Por lo tanto, con una calificación promedio de 2.48 la gestión de talento humano es mala, evidenciando que existen procesos dentro de la empresa que no se están desarrollando eficientemente.

Palabras claves: Gestión de talento humano.



## ABSTRACT

The present research work was carried out at Hoteles Garcilaso company in the city of Cusco, with the purpose of describing how human talent management is under the perception of workers.

This study was carried out within the framework of a research of basic type, non-experimental design and descriptive scope. We worked with a population of 24 workers to whom a questionnaire with a total of 39 questions was applied to collect information about the perception of human talent management in the company, these data were processed with the help of the data sheet Excel and the SPSS program for tabulation.

The results were that the integration of people is bad with a score of 2.45. People's orientation is bad with a score of 2.33. The compensation of people is also bad with a score of 2.18. People's development has been rated as very bad with a score of 1.77. The retention of people obtained a rating of 2.89 indicating that it is regular. The supervision of people is the dimension that has received the best rating with a value of 3.28 is regular. Therefore, with an average rating of 2.48 the management of human talent is bad, showing that there are processes within the company that are not developing efficiently.

Keywords: Human talent management.



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El capital más valioso con el que cuentan las empresas es la gente. Cada vez son más las organizaciones que tienen claro que la gestión correcta del talento humano es importante para lograr que las empresas sean competitivas; razón por la cual la formación en esta área resulta relevante (Redacción + Contenido, 2019).

A nivel mundial las organizaciones siguen gestionando el talento a corto plazo, en función de las necesidades de los accionistas o de un proyecto en concreto. Esta falta de planificación va a topar con una realidad que obligará a los directivos a tomarse este asunto más en serio: el cambio demográfico, la globalización y la incorporación a las empresas de los llamados “trabajadores del conocimiento” se encargarán de ello (Morales, 2018).

Según un artículo publicado por McKinsey Quarterly, la realidad es que la mayor parte de las empresas no están preparadas para el reto de buscar, motivar y retener trabajadores con grandes capacidades (Morales, 2018).

En el Perú, existen dos grandes tendencias en materia de gestión de talento humano:

Por un lado, hay un grupo de empresas medianas y grandes que son parte de la modernidad, muchas de ellas transnacionales que están influenciadas por sus casas matrices, que están trabajando con una gestión estratégica de personas alineada a objetivos empresariales, donde los ejecutivos de RR. HH tienen cada vez más injerencia en la toma de decisiones organizacionales. Por otro lado, hay un grupo de MYPES en donde más que una gestión de personas existe una persona que administra el personal y se encarga de la planilla. En el mejor de los casos esta persona también asegura que se cumpla el reglamento de trabajo. Evidentemente, solo en el primer grupo se han dado más cambios y en el segundo los cambios han sido menores y más lentos (Esan Graduate School of Business, 2017).

Según (Chiavenato, 2009, pág. 9), la gestión de talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar,



recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”

En los últimos años, el Perú ha presentado un mercado cada vez más sólido en el sector turismo. Según el estudio “Análisis Hotels & Tourism Advisors”, elaborado para la Sociedad Hoteles del Perú (SHP) nuestro país ha crecido 10% anualmente, en promedio (El comercio, 2016).

(Redacción Gestión, 2019) indica que, la llegada de turistas internacionales al Perú bordearía los 4.8 millones durante el 2019. Estos datos demuestran que el país está creciendo en el sector turismo y que año a año aumentará la llegada de turistas, siendo la ciudad del Cusco el principal centro turístico del Perú y uno de los principales destinos de Sudamérica. Por ello, es importante que empresas de servicios como; agencias de viaje, restaurantes, hoteles, entre otros gestionen de una manera adecuada el talento humano dentro de sus organizaciones para lograr una buena calidad de servicio, motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores que conlleven al logro de los objetivos planteados.

El sector hotelero en la ciudad del Cusco está en auge y crece con mucho dinamismo debido principalmente a la oportunidad que significa “Machu Picchu”.

La empresa Hoteles Garcilaso E.I.R.L. cuenta con dos hoteles localizados en la Calle Garcilaso N° 233 y 285, en las cuales trabajan 24 personas. En la cual, los colaboradores perciben una deficiente gestión de talento humano dentro de la empresa.

En cuanto a la integración de personas, los medios que usan para atraer posibles candidatos para las vacantes de los puestos de trabajo se resumen simplemente en la publicación de esta vacante en rueda de negocios, las técnicas de reclutamiento y selección no serían las adecuadas pues solo utilizan la entrevista personal, los requisitos para los puestos de trabajo son mínimos e incluso algunas veces la experiencia no es un factor determinante a la hora de seleccionar el personal, consecuentemente se producen errores en el servicio.

Referente a la organización de las personas, existen fricciones y desacuerdos entre los colaboradores debido a que los mismos no tienen bien definidos cuáles son sus funciones, responsabilidades, jefes superiores inmediatos posiblemente por la inexistencia de documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones



(MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el proceso de inducción se da sólo verbalmente. Del mismo modo los colaboradores no estarían calificados para cumplir las labores propias de sus puestos de trabajo, esto a raíz del proceso de reclutamiento y selección característico de la empresa.

En cuanto a la compensación de las personas, los colaboradores no se muestran satisfechos con su salario; los pagos no se estarían efectuando a tiempo ocasionando descontento e incomodidad en ellos.

Respecto al desarrollo de las personas, la empresa no estaría invirtiendo en la mejora de los perfiles de sus empleados; no se dan capacitaciones con la frecuencia que deberían de darse, los colaboradores indican que aproximadamente se organizan capacitaciones en materia de hotelería, turismo y calidad de servicio una vez al año. Como consecuencia de esto último ellos percibirían que no se están desarrollando personal ni profesionalmente dentro de la empresa.

En relación a la retención de las personas, en lo referente a la seguridad, higiene y calidad de vida, al parecer las áreas de trabajo, no estarían completamente implementadas con los muebles y equipos necesarios para un adecuado desarrollo de sus funciones, produciéndose demoras y quejas por mal servicio de parte de los huéspedes; los recepcionistas trabajan 8 horas seguidas al día y mencionan que sienten malestar en la columna posiblemente porque las sillas que ocupan no son ergonómicas.

Por último, respecto a la supervisión de las personas, se observa que los colaboradores, sienten la libertad de llegar incluso 10 min tarde al trabajo sin ninguna preocupación y perder el tiempo en horas de trabajo. Debido probablemente al débil control que se estaría ejerciendo. No se está acompañando ni orientando sus actividades constantemente lo que no aporta al logro de objetivos.

De continuar con esta manera de gestionar el talento humano, generará insatisfacción laboral en el personal y desmotivación lo que a su vez se verá reflejado en un clima laboral y calidad de servicio prestado pésimos.

Por ello, es necesario y de suma importancia realizar este proyecto de investigación para describir más a fondo y a detalle este problema, para luego generar conclusiones y recomendaciones con la finalidad de ayudar a mejorar la gestión de talento humano.





## **1.2. Formulación de problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco - 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

**P.E.1** ¿Cómo es la integración de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?

**P.E.2** ¿Cómo es la organización de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?

**P.E.3** ¿Cómo es la compensación de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?

**P.E.4** ¿Cómo es el desarrollo de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?

**P.E.5** ¿Cómo es la retención de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?

**P.E.6** ¿Cómo es la supervisión de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Describir cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.



### **1.3.2. Objetivos específicos.**

**O.E.1** Describir cómo es la integración de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.

**O.E.2** Describir cómo es la organización de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.

**O.E.3** Describir cómo es la compensación de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.

**O.E.4** Describir cómo es el desarrollo de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.

**O.E.5** Describir cómo es la retención de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.

**O.E.6** Describir cómo es la supervisión de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Relevancia social.**

La investigación posee relevancia social, puesto que con la información obtenida se plantearon recomendaciones para la mejora de la gestión de talento humano; siendo los colaboradores los beneficiarios directos y los beneficiarios indirectos los huéspedes de los Hoteles Garcilaso.



#### **1.4.2. Valor teórico.**

El presente trabajo permitió ampliar conocimientos y teorías sobre la gestión de talento humano dentro de la empresa Hoteles Garcilaso.

#### **1.4.3. Utilidad Metodológica.**

Para fines de la investigación, se desarrolló un instrumento de recolección de datos validado y analizado, tomando en cuenta el método científico, el cual servirá como referencia en investigaciones futuras.

#### **1.4.4. Viabilidad o factibilidad.**

La investigación fue viable ya que se contó con recursos económicos, tiempo, acceso a la información y los permisos necesarios para aplicar el cuestionario al personal de la empresa Hoteles Garcilaso.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal.**

La investigación se llevó a cabo en el periodo de tiempo comprendido de enero a diciembre del año 2019.

#### **1.5.2. Delimitación espacial.**

La presente investigación se realizó en las instalaciones de Hoteles Garcilaso E.I.R.L localizados en la Calle Garcilaso N° 233 y 285.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual.**

El presente trabajo de investigación se delimita en el área de la gestión de talento humano, para el cual se recopiló información de fuentes como libros, artículos científicos, artículos de páginas web, revistas, tesis, entre otros.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales.

###### Antecedente 1:

(Arriaga, 2013) realizó la investigación titulada “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu.” Para optar el grado de Licenciado en administración de empresas, en el país de Guatemala el año 2013 y llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Se verificó que los hoteles de San Sebastián, Retalhuleu emplean la Gestión de Recursos Humanos de manera empírica, en la cual carecen de herramientas que dirijan a una adecuada toma de decisiones de recursos humanos.

SEGUNDA: Se determinó que la mayoría de hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu integran la gestión de recursos humanos dentro de su planeación estratégica, en la cual incluyen objetivos específicos del área y aspectos relevantes del talento humano en la misión y visión de la empresa.

TERCERA: Los hoteles analizados no ejecutan adecuadamente el proceso de análisis y diseño de puestos, ya que se constató, que la mayoría de éstos no utilizan manuales de puestos y en su lugar emplean la observación e incidentes críticos para detectar si se requieren cambios en los perfiles de puesto. Así también, cuando se integran nuevos colaboradores a la empresa sus funciones son transmitidas de manera oral, por carecer de dichos documentos.

CUARTA: Se constató que la mayor parte de los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu utilizan el reclutamiento interno cuando existe una nueva plaza, es decir, invitan a los colaboradores ya existentes dentro de la empresa a que participen en el proceso de reclutamiento, así mismo, hacen uso de las referencias de empleados y base de datos para atraer interesados a ocupar el puesto que fue removido.



QUINTA: Se determinó que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu, en la mayoría de los casos, emplean la entrevista de selección y revisión de currículum vitae para seleccionar a los mejores candidatos a un puesto, así mismo, se constató que sólo una minoría aplica pruebas de selección para evaluar a los aspirantes.

SEXTA: Se concluye que ninguno de los hoteles investigados, utilizan la evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento laboral de sus colaboradores, en su caso únicamente utilizan la observación como método de evaluación.

SÉPTIMA: Los hoteles analizados capacitan a su personal cuando es necesario y, no existe ningún tipo de capacitación que busque el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

#### **Antecedente 2:**

(Bajarano, 2013) realizó el trabajo de investigación titulado: “Gestión de talento humano como estrategia para retención del personal.” Que tuvo como objetivo principal dar a conocer por qué la gestión de talento humano puede servir para la retención del personal, y llegó a las siguientes conclusiones:

Para la dirección estratégica de la gestión humana existen procesos y etapas intermedias que van a influir en las cualidades y conductas de los trabajadores y que finalmente se observará en la productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc. Así mismo menciona que la adecuada gestión del talento humano va permitir adquisición, conservación y perfeccionamiento de los empleados con mayor capacidad y potencial contribuyendo al crecimiento de la compañía. La mejor forma de lograr una organización más competitiva es aprovechar el talento humano, por lo que es necesario atraer, seleccionar y retener a los mejores, considerando que sólo las personas mejor capacitadas y actualizadas lograrán mayor productividad y mejores productos y servicios, porque aportarán con ideas innovadoras para el éxito de la empresa. El estudio también revela que los jóvenes tienen mayor predisposición para cambiar de trabajo con frecuencia; por lo que es necesario implementar políticas asociadas



a permitir que el personal haga carrera dentro de la empresa brindando la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades que implique a su vez mayor ingresos. El estudio remarca que la buena gestión del talento humano es decisiva para el triunfo de las organizaciones, por lo que invertir en los trabajadores genera grandes beneficios en diferentes sentidos, es decir, para el crecimiento de la organización que le diferenciará de la competencia, para la satisfacción de los trabajadores por su desarrollo personal y profesional y para el cliente que finalmente acude a la organización.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

#### **Antecedente 3:**

(Ampuero, 2016) realizó el trabajo de investigación titulado: “Gestión de talento humano en hoteles de tres estrellas en el distrito de Yanque, provincia de Caylloma, Región Arequipa, año 2015.” Para optar el grado de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos y llegó a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** En el proceso de Admisión de Personas, en los establecimientos de hospedaje se determinó que predomina el reclutamiento por referencias de algún conocido, allegado y lugareños de la localidad. Las técnicas empleadas en la etapa de selección predominan las pruebas por personalidad y la prueba de conocimiento. En cuanto a las fases de selección de acuerdo a los administradores se emplea la entrevista preliminar, investigación de referencias, entrevista formal, pruebas de empleo-solo en uno de los hoteles se aplica exámenes médicos se continúa con la entrevista final y se concluye con la contratación. Los administradores identifican las características personales de los potenciales participantes en la etapa de selección.

**SEGUNDA:** Después de analizar la Colocación de Personas, se tiene como resultado que los establecimientos de hospedaje, si cuentan con diseño de cargos, además cada trabajador sabe que responsabilidades tiene su puesto, pero solo el 15% de los trabajadores solicita cursos de formación para complementar sus conocimientos. Tanto los administradores como los trabajadores, consideran que son evaluados por criterios referentes a habilidades, comportamientos y metas, pero las evaluaciones de los hospedajes de Yanque no son continuas. Los



administradores califican positivamente las actividades de cada trabajador en cuanto a producción, calidad, conocimiento de trabajo y cooperación.

TERCERA: La Compensación de las Personas se da de forma monetaria mensual; los trabajadores cuentan con todos los beneficios de acuerdo a ley, a excepción de los que están en periodo de prueba.

CUARTA: El proceso de Desarrollo de Personas en los hoteles que aplican los administradores, es la capacitación a través de las tareas desempeñadas. Los mecanismos para entrenar a los trabajadores de acuerdo a las entrevistas realizadas a los administradores son transferencia de información y capacitación en clase. En lo referente a Programas de Cambio, el 33% de trabajadores considera que se les hace partícipes en la toma de decisiones dentro de la organización. Los administradores señalaron que las etapas de capacitación que se aplican son, el diagnóstico, diseño de capacitación, implementación, y evaluación.

QUINTA: En cuanto al Proceso de Mantenimiento de personas, se ha determinado que la relación entre los trabajadores es óptima, pero no todos perciben un programa adecuado en cuanto a protección y ayuda. El espacio físico y ergonómico son los adecuados pero lo que se está descuidando es el entorno psicológico referente a la administración, que de acuerdo a los trabajadores, no es democrático ni participativo; lo contrario a lo que indican los administradores, a su vez se da un alto nivel de estrés en temporada alta de afluencia de turistas. Se emplean políticas disciplinarias en los hoteles relacionadas a la comunicación de reglas, criterios de desempeño y documentación de los hechos.

SEXTA: El Monitoreo de Personas en hoteles de tres estrellas lo brindan los administradores, ellos son los que manejan la base de datos de sus trabajadores, se identifica a cada trabajador con sus respectivos datos de admisión básicos, registro de cargos, remuneraciones, beneficios y sistemas de información, pero no incluyen la productividad del empleado es decir su desempeño.

**Antecedente 4:**

(Noel & Serna, 2017) realizó el trabajo de investigación titulado: “Gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de zorritos – 2015.” para optar el grado de Licenciado en Administración y llegó a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** Se determinó que la gestión del talento humano es eficiente, por lo que a través de ello se lograra una excelente calidad en el servicio brindado superando expectativas y fidelizando a los clientes.

**SEGUNDA:** La gestión del talento humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva, por ello en la primera etapa de incorporación de personal, se debe garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, motivado y comprometido con la misión y estrategia de la organización.

**TERCERA:** Como se muestra en los resultados obtenidos, el reconocimiento del esfuerzo y un buen sistema de incentivos son puntos claves para motivar a los trabajadores, y de esta manera ellos brinden un servicio de calidad logrando altos niveles de desempeño.

**CUARTA:** Los establecimientos de hospedaje deben tomar en cuenta que tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son elementos precisos en el desempeño para el logro de objetivos de toda organización.

**Antecedente 5:**

(Guerra, 2018) realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano percibida por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017” en la Universidad César Vallejo el año 2018 para optar al grado de maestro en Gestión de talento humano, llegando a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** El 77,5% de los trabajadores del Lima Sheraton Hotel & Convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la gestión del talento humano “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 19,8% tiene un nivel de percepción “Eficiente”.





SEGUNDA: El 65.8% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la dimensión proyección organizacional “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 23.5% de los trabajadores con un nivel de percepción “Eficiente”.

TERCERA: El 65.6% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la variable de la gestión del cambio “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe una responsabilidad con un nivel “Eficiente”.

CUARTA: El 64.7% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la variable infraestructura organizacional nivel “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 23.5% de los trabajadores perciben que existe con un nivel “Eficiente”.

QUINTA: El 66.8% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la dimensión liderazgo en las personas de la Gestión del talento humano, con un nivel “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 19.8% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel “Eficiente”.

SEXTA: El 65.8% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel 2017, se encuentran en un nivel de percepción de responsabilidad social un nivel “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe responsabilidad social con un nivel “Eficiente”.

### **2.1.3. Antecedentes locales.**

#### **Antecedente 6:**

(Umpire, 2015) realizó la tesis titulada “La gestión de talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa 2015” para optar al grado de licenciado en administración, llegando a las siguientes conclusiones:



PRIMERA: El proceso de incorporación es muy deficiente porque el 36.5% del personal del área administrativa de la Universidad Andina del Cusco Sede Larapa está en desacuerdo, debido a que los medios de reclutamiento del personal no son percibidos de una manera clara y oportuna para los candidatos externos y las evaluaciones no son muy rígidas para una adecuada selección del personal.

SEGUNDA: El 53.8% del personal no está de acuerdo ni en desacuerdo con los procesos de colocación, ya que la mayoría del personal administrativo no tienen una adecuada orientación en sus labores, los puestos de trabajo no están bien definidos y la evaluación del desempeño no está siendo bien llevada a cabo porque la mayoría del personal administrativo cree en su potencial desempeño.

TERCERA: El 55.8% del personal administrativo no está en acuerdo ni en desacuerdo con los procesos de recompensa del personal y se sienten desmotivados, las remuneraciones no son las más conformes a las expectativas del personal, los programas de incentivos no son de gran motivación para el personal viéndose afectada las prestaciones y servicios que brinda la universidad.

CUARTA: La investigación muestra un índice bajo en lo que corresponde al desarrollo del personal, ya que el 46.2% del personal administrativo manifiesta estar en desacuerdo con estos procesos, este hecho se presenta por que la capacitación que brinda la Universidad no es suficiente para poder potenciar al personal lo que permita un desarrollo organizacional eficiente.

QUINTA: El 48.1% del personal administrativo está en desacuerdo con los procesos de retención, porcentaje que nos indica que la mayoría de los trabajadores no tiene una buena relación entre trabajadores y superiores, no permanecen fijos en un solo puesto de trabajo, no hay buen clima laboral y la higiene, seguridad y calidad de vida no son las más adecuadas dentro del ambiente de trabajo.

SEXTA: El 42.3% del personal administrativo no está en acuerdo, ni en desacuerdo con los procesos de supervisión, ya que estos no son eficientes, porque los trabajadores no tienen el profesionalismo suficiente para desarrollar



sus labores diarias y los sistemas de información con los que se cuenta no son suficientes para el monitoreo del personal.

SÉPTIMA: Generalizando un 63.5% de los encuestados, no tiene la idea o noción de como se viene llevando a cabo la gestión del talento humano, lo cual esto está generando un clima de incertidumbre e insatisfacción en el personal.

#### **Antecedente 7:**

(Herrera, 2015) realizó la investigación titulada “Percepción de la Gestión del talento humano en la empresa Lucky SAC Cusco 2015” en la Universidad Andina del Cusco el año 2015 para optar al grado de licenciada en administración, llegando a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: En cuanto a la gestión del talento humano se observa que la admisión de personas, la aplicación de personas y el desarrollo de personas son percibidos como regulares, mientras que la compensación de personas y el mantenimiento de personas son malos o deficientes, por otro lado, únicamente la evaluación de personas ha sido calificado como bueno; por lo cual, con un nivel de 3.03, valor comprendido entre 2,61 – 3,40: la gestión del talento humano es regular.

SEGUNDA: La incorporación de personas es regular con un nivel de 3,29 en cuanto al reclutamiento y selección de personas, las cuales se desarrollan tomando en cuenta el perfil del puesto y las fuentes de reclutamiento. Es en cuanto a la selección de personas donde se califica como muy bueno por los procesos de elección del candidato.

TERCERA: El proceso de colocación de personas presenta un nivel de 3,28 regular, se observa que la orientación de las personas es buena, el modelado del trabajo es regular y la evaluación del desempeño es regular.

CUARTA: La recompensa de personas presenta un nivel malo con 2,33; principalmente se observa que el programa de incentivos es percibido como muy malo, así como la remuneración que no la consideran justa, en cambio las prestaciones y servicios son buenos.



QUINTA: El proceso de desarrollo de personas ha sido calificado como regular con un valor de 3,29; se observa que la capacitación es buena debido a que en la empresa se desarrollan eventualmente acciones de capacitación al personal, mientras que el desarrollo organizacional debido a que las acciones que desarrollan los trabajadores se ve perjudicada por las dificultades organizacionales en la empresa.

SEXTA: La retención de personas es percibido como malo con un valor de 2,34, se observa que las relaciones con los empleados es regular, debido a que las complicaciones que se presentan en las relaciones de coordinación y solución de conflictos, es en cuanto a la higiene y seguridad donde se evidencian más problemas debido a que no existen acciones y políticas de seguridad para garantizar la salud laboral, mientras que la calidad de vida en el trabajo es regular.

SÉPTIMA: La supervisión de personas es el proceso que ha recibido mejor calificación con un valor de 3,71; a pesar de que el sistema de información que manejan es muy malo, la base de datos que se tiene en la empresa con la información de los colaboradores se encuentran en documentos físicos, ha sido calificado como muy bueno, mientras que consideran que la evaluación de personas es buena.

## **2.2. Bases legales**

- Ley 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”
- Ley N° 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Gestión de talento humano.**

#### **2.3.1.1. Concepto de talento humano**

Dentro de la organización empresarial, el hombre trabajador, como fuente de riqueza, por su inteligencia y potencia humana, constituye el cerebro de la organización; es el que pone en funcionamiento su mente para crear, entreteje, para ello, viejas ideas o asuntos familiares de una nueva forma que nos lleva, finalmente, a nuevos conocimientos e ideas. A esto, hoy en día, en la empresa, lo denominamos “talento humano” (Ibañez, 2011, pág. 11).



### 2.3.1.2. Concepto de gestión de talento humano

“La gestión de talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general” (Ibañez, 2011, pág. 17).

Schuler (1992), define la gestión del talento humano como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y afectan a los individuos, a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Para fines de esta investigación se trabajará con el concepto sobre gestión de talento humano definido por (Chiavenato, 2009, pág. 9):

“La gestión de talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.”

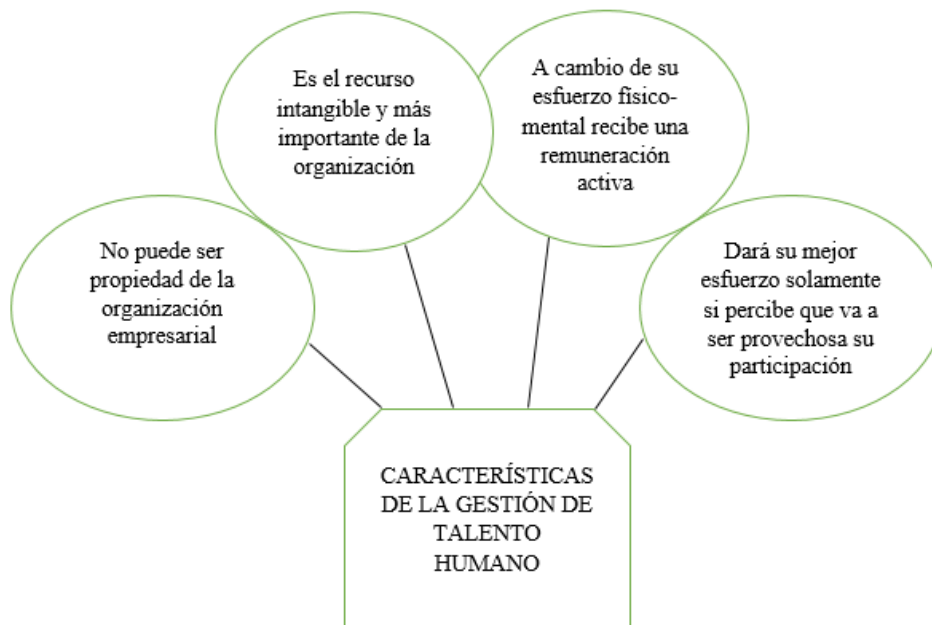
### 2.3.1.3. Características de la gestión de talento humano

Según (Ibañez, 2011, pág. 19), indica que existen características principales de la gestión de talento humano, las cuales son:

- **El talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización**, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son particularidades del patrimonio personal, individual del ser humano e implican una disposición voluntaria de la persona.
- **Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles**; se manifiestan solamente a través de la conducta

responsable de la persona. Si bien se prestan los servicios a cambio de una remuneración, generalmente en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos no tienen connotación económica alguna; por tanto, son los que menos atención y dedicación reciben en comparación con los otros tipos de recursos. Pero en la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la inteligencia humana capaz de innovar, emprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenido y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica.

- **A cambio de su esfuerzo físico-mental recibe una remuneración activa.**



*Figura 1. Características de la Gestión de Talento Humano*

Fuente: Elaboración propia

#### 2.3.1.4. Objetivos de la gestión de talento humano

(Vallejo, 2015, págs. 19-21) indica que la gestión de talento humano debe contribuir a la eficacia de la organización; sus objetivos son:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** - Se refiere al cumplimiento de los mismos.



- **Proporcionar competitividad a la organización.** - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- **Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- **Incrementar la satisfacción en el trabajo.** - Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** - Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- **Administrar y generar cambios.** - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- **Mantener políticas éticas y de transparencia.** - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- **Sinergia.** - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- **Diseñar el trabajo individual y en equipo.** - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador,



ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

- **Recompensar a los talentos.** - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- **Evaluar su desempeño.** - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

#### 2.3.1.5. **Importancia de la gestión de talento humano**

Es importante porque brinda ventajas a la organización. Para (Pérez, 2016) estas son:

- **Reducción significativa de la brecha entre las competencias** requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- **Mejoramiento continuo** para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- **Fomento de una cultura de consecución** de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- **Mejoramiento de la cultura organizacional** y el clima de trabajo.
- **Mayor satisfacción laboral** por parte de los colaboradores.
- **Disminución de la rotación del personal** y aumento en la retención de talento clave.

#### 2.3.1.6. **Procesos de la gestión de talento humano**

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009, págs. 15,16), la resume en seis 6 procesos básicos, los cuales son “integración de personas, organización, compensación, desarrollo, retención y supervisión”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.





#### 2.3.1.6.1. *Integración de las personas.*

En gran medida, el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización (Werther & Davis, 2008, pág. 188).

(Chiavenato, 2007, pág. 129) indica que los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Vallejo (2015, pág. 47) afirma que los procesos para integrar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales. Estos son: el reclutamiento y la selección.

Estos procesos tienen como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales, es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizará el cubrir las vacantes solicitadas (Amador, 2016, págs. 119,120).

#### **A. Reclutamiento**

Valero y Fernandez (2010, pág. 99) definen el reclutamiento como:

“El conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente



capacitarlos para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados”.

**a. Fines del Reclutamiento:**

Según (Dolan, Simon, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 109) se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

**b. Fuentes de reclutamiento**

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, págs. 177,178) mencionan que existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- **Empleados actuales.** Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de



intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

- **Referencias de los empleados actuales.** Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias de los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados reclutados por otros medios. Las referencias de los empleados pueden resultar una herramienta de reclutamiento eficaz, pues los empleados tienen un buen conocimiento de lo que hay que tener para ser un buen empleado y miembro de la organización.
- **Antiguos empleados.** Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores temporales. Es ventajoso pues están familiarizados con la empresa, su cultura y sus valores.
- **Clientes.** Los clientes pueden ser una fuente de empleados bastante conveniente y con una relación coste/efectividad bastante buena. Los clientes ya conocen los productos o servicios de la organización, por lo que la empresa puede aprovechar este conocimiento, así como también el entusiasmo y la relación con la marca que le ha llevado a ser un cliente comprometido.
- **Anuncios en Internet, en páginas web especializadas y en redes sociales.** Cada vez más, los



empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden conseguir resultados más rápido que los anuncios en periódicos.

- **Agencias de empleo.** Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de empleo reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado.

## **B. Selección**

Todos los gerentes quieren tener éxito. Para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso (Corral, 2007, pág. 3).

Según (Ibañez, 2011, pág. 39) “Se define como un proceso técnico-científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, conocimientos, las habilidades, experiencia y demás cualidades para cubrir el puesto determinado”.

“La selección es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a los candidatos a un puesto” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 173).

### **a. Fases del proceso de selección**

Según (QueCursar, 2015) las cuatro fases del proceso de selección son:



- **La preselección:** La forma más común de hacer esta preselección es basándose en los currículum vitae de los candidatos. En esta primera criba deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en las ofertas de trabajo.
- **Realización de pruebas:** Los principales tipos de pruebas que se suelen llevar a cabo son test psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión, pruebas de conocimientos sobre temarios preestablecidos, pruebas físicas e incluso pruebas grafológicas.
- **Entrevistas:** Las entrevistas son utilizadas para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez que se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, etc.).
- **Fase final:** Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a nuestra empresa. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las fases precedentes, y de la manera más objetiva posible.

#### **b. Técnicas de selección como predictores del rendimiento del puesto de trabajo**

Según (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, págs. 184-191) las técnicas de selección más utilizadas son:



- **Cartas de recomendación:** Por lo general, las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el puesto porque la mayoría son muy positivas. La consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que describen positivamente al candidato, puede aumentar la validez de esta prueba de selección.
- **Impresos de solicitud:** Las organizaciones utilizan frecuentemente impresos de solicitud de empleo como medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un puesto, particularmente en los puestos de entrada. Estos impresos normalmente solicitan información sobre trabajos anteriores.
- **Test de capacidad:** Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades, desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Los “test de capacidad” miden la capacidad de un candidato en un área determinada y son predictores válidos del rendimiento en el puesto cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.
- **Test de personalidad:** Los test de personalidad evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Las pruebas de personalidad se utilizaron ampliamente para tomar decisiones de selección de personal durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, pero hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento en el trabajo.
- **Pruebas de honestidad:** El robo de un empleado es un serio problema para las organizaciones, por lo que no es extraño que los empresarios quieran asegurarse de que están contratando a trabajadores honestos.



- **Entrevistas:** Aunque la entrevista de trabajo es probablemente la técnica de selección más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. Innumerables estudios han demostrado que los entrevistadores no están de acuerdo en sus valoraciones de los candidatos. Otras críticas incluyen las limitaciones del juicio humano y los sesgos de cada entrevistador. La insatisfacción con la entrevista tradicional no estructurada ha conducido a un enfoque alternativo denominado entrevista estructurada que está basada en un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, que plantea preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas prefijadas, que se plantean a todos los candidatos al puesto de trabajo.
- **Comprobación de referencias:** Una de las mejores técnicas para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior.
- **Verificación de antecedentes:** La verificación del currículum es una prueba distinta a las comprobaciones de referencias y puede incluir, dependiendo del puesto a cubrir, verificaciones del historial criminal, de los logros académicos, de los antecedentes conduciendo, de la situación de inmigración y comprobaciones de la seguridad social.

#### 2.3.1.6.2. *Organización de las personas.*

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye orientación de las personas, diseño de cargos y evaluación de desempeño” (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 68).



Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. (Chiavenato, 2009, pág. 176)

#### **A. Orientación a las personas:**

Ibañez (2011, págs. 192,193) indica que las personas en un grupo actúan bajo una conducta social, y así, cuando un trabajador se incorpora a la empresa, que es una cultura organizacional, necesariamente se va a enfrentar con un “vacío cultural” “y va a tener un “shock social” por el sentimiento de confusión e inseguridad, debido a que está ingresando a otra cultura, que tiene objetivos, misión, visión completamente diferentes. Frente a esta realidad, el programa de orientación o inducción del trabajador nuevo a la empresa es de suma importancia.

(Vallejo, 2015, pág. 61) conceptualiza la orientación de las personas como:

“Dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad. Orientar significa determinar la posición





de alguien, encaminar, guiar o indicarle el rumbo reconocer donde está, el lugar en el que se encuentra y guiarle, dirigirlo en sus actividades.”

**a. ¿Qué se le brinda en el proceso de inducción al nuevo trabajador?**

(Ibañez, 2011, págs. 193,194) indica que las acciones a tomar en el programa de orientación o inducción al nuevo trabajador son:

- Brindar una idea de la estructura organizacional y sobre los elementos componentes de la empresa.
- Brindar información de la política de talento humano.
- Se pone en conocimiento, mediante un documento, los aspectos disciplinarios de la empresa.
- Se pone en conocimiento los beneficios que la empresa ofrece.
- Presentación a los supervisores de línea, jefes, gerente general y compañeros de trabajo.
- Debe mostrársele las áreas de trabajo, instalaciones, zonas de evacuación, el lugar de cobro, los almacenes.
- El jefe inmediato superior debe explicarle en que consistirá su labor y responsabilidades, y entregarle la descripción de tareas en el puesto de trabajo.

**b. Objetivos del programa de orientación de las personas:**

(Chiavenato, 2009, págs. 190,193) señala que los objetivos son los siguientes:

- Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de



tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.

- Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
- Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
- Acariciar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

### **c. Importancia del programa de orientación de las personas.**

La inducción conlleva a que el nuevo trabajador se adecue a la empresa, con instrucciones y conocimientos necesarios para conseguir los objetivos del trabajo. Este programa cuesta esfuerzo y tiempo, además de un costo de adecuación; pero se puede asegurar que este costo es la mejor inversión que puede realizar la empresa. Una enseñanza bíblica versa: “Si das un pez a alguien le habrás alimentado un día; pero si le enseñas a pescar, le habrás alimentado para toda la vida” (Ibañez, 2011, pág. 195).



## B. Diseño de cargos.

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 61) indica que el diseño del puesto de trabajo es el proceso de organizar el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un determinado puesto.

### a. Enfoques del diseño de cargos.

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, págs. 61,62) hace referencia a tres enfoques:

- **Simplificación del trabajo:** La simplificación del trabajo supone que el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Este enfoque asigna la mayor parte de los aspectos de reflexión sobre el trabajo (como la planificación y organización) a los directivos y supervisores, mientras que otorga el trabajador una tarea a realizar muy bien definida. La simplificación del trabajo puede utilizar la mano de obra eficazmente.
- **Ampliación y rotación de puestos de trabajo.**  
Se utilizan para volver a diseñar los puestos de trabajo y reducir la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo simplificado y altamente especializado. La ampliación del puesto aumenta las obligaciones de un puesto. La rotación del puesto hace que los trabajadores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo.
- **Enriquecimiento del puesto de trabajo.**  
Este enfoque del diseño del puesto de trabajo hace que los trabajos sean más interesantes y mejora la motivación de los trabajadores. El enriquecimiento del puesto une tareas especializadas de forma que una



persona sea la responsable de la producción de un servicio o producto completo.

Ofrece más oportunidades de autonomía y retroalimentación a los trabajadores, también les da más responsabilidades para tomar decisiones, tales como la programación del trabajo, la determinación de los métodos y la valoración de la calidad.

**b. Condiciones básicas al momento del diseño de puestos:**

(Chiavenato, 2009, págs. 205,206) indica que las condiciones básicas son las siguientes:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

**c. Modelos del diseño de puestos**

(Chiavenato, 2009, págs. 206-213) señala los siguientes modelos:

- **Modelo clásico o tradicional** Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de



racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación. Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

- ✓ La persona como apéndice de la máquina. El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos.
- ✓ Fragmentación del trabajo. Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. Toda actividad humana se estandariza.
- ✓ Acento en la eficiencia. Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de



los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.

- ✓ Permanencia. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

El diseño clásico busca obtener las ventajas siguientes:

- ✓ Reducción de costos. Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos, para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
- ✓ Estandarización de las actividades. La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.
- ✓ Apoyo a la tecnología. La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas y limitaciones, a saber:

- ✓ Los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos. Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño



clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas y desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia.

- ✓ Falta de motivación para el trabajo. Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
- ✓ Trabajo individualizado y aislado.
- ✓ Monopolio del jefe. La relación de trabajo de cada trabajador es diádica; es decir, cada ocupante sólo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. El trabajador sólo ejecuta y no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer autodirección y control personal.

- **Modelo humanista**

Modelo humanista también se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma. El concepto del homo economicus (la persona motivada



exclusivamente por las recompensas salariales) se sustituyó por el concepto del homo social (la persona motivada por las recompensas sociales). La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

- **Modelo de las contingencias**

El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En esos dos modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los





factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los puestos, como si éstos fueran perfectos y no requirieran modificaciones ni mejoras.

El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto, en mayor o menor grado, a saber:

- ✓ **La variedad.** Se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipamientos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará distintas habilidades y conocimientos, diversos equipamientos y procedimientos y ejecutará tareas diferentes. Un puesto con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.
- ✓ **La autonomía** se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la



extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo. La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos tienen un control rígido, la movilidad física de la persona es restringida, los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y de intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

- ✓ **El significado** de las tareas se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Es la noción de las interdependencias del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización como un todo. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad. Cuando el puesto es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las cosas que hace para alcanzar los objetivos de la organización. Con ello puede crear condiciones para adecuar su puesto a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo. Existe falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración respecto a la finalidad o los objetivos del trabajo. La



significación de las tareas requiere de una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y hacia cuál cliente interno o externo se debe dirigir el trabajo.

- ✓ **La identidad con la tarea** se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente, como producto final de su actividad que le proporciona una idea de la totalidad, la extensión y el objetivo que se debe alcanzar. Existe falta de identidad cuando el ocupante ejecuta actividades parciales e incompletas, que ignora para qué sirven y cuándo el trabajo es determinado por la gerencia. La persona que aprieta tuercas el día entero no puede saber exactamente para qué sirve su trabajo.
- ✓ **La realimentación** es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio



periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera.

### C. Evaluación de desempeño

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, págs. 229,230) definen la evaluación de desempeño como la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones:

- **La identificación** significa determinar qué áreas de trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento.
- **La medida**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado.
- **La gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

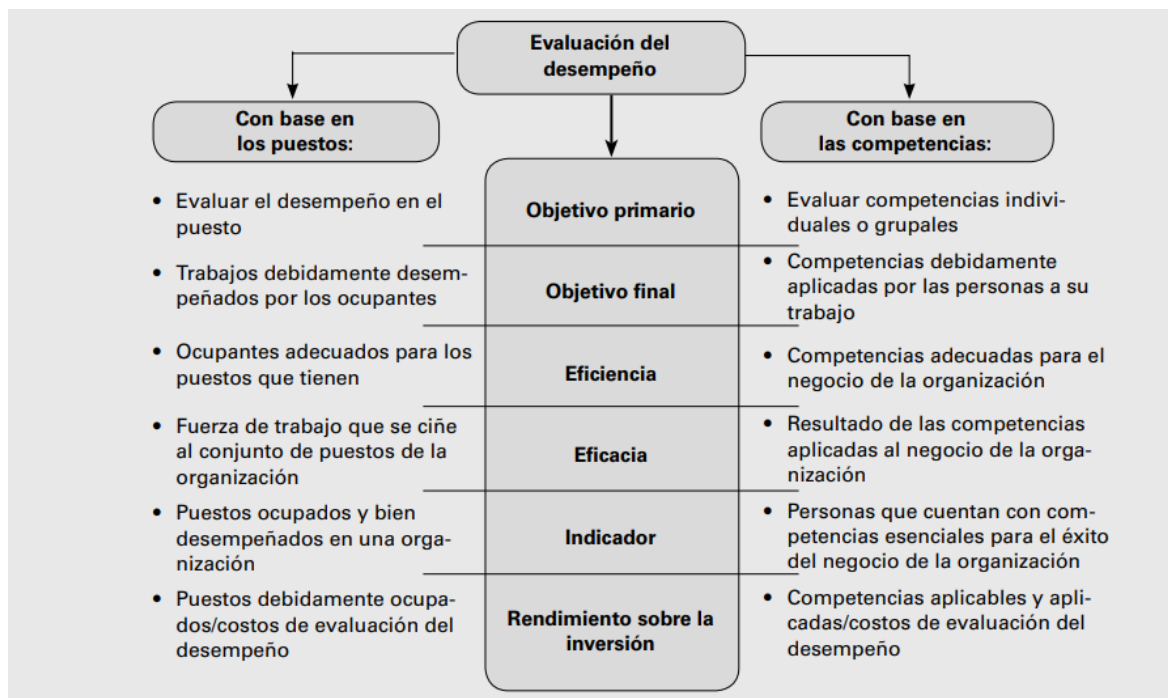
(Chiavenato, 2009, pág. 245) brinda otro concepto sobre la evaluación de desempeño:

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias

de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.”

**a. ¿Cuál es el punto central de la evaluación de desempeño?**

(Chiavenato, 2009, pág. 246) indica que se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias?



**Figura 2.** Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a la evaluación del desempeño con base en las competencias.

Fuente: Idalberto Chiavenato

**b. ¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Todo trabajador necesita saber cuál es su desempeño en sus labores; en qué puntos está fallando y en cuales otros está acertando, de este modo se hacen las



correcciones correspondientes. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Según (Chiavenato, 2009, págs. 246, 247), las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su entorno piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo



que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

- Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### **c. Importancia de la evaluación del desempeño del talento humano**

Para (Ibañez, 2011, pág. 200) la evaluación de desempeño es importante para el desarrollo organizacional de la empresa porque, conociendo puntos débiles y fuertes de cada uno de los trabajadores, se pueden corregir los programas de selección, capacitación, asignación de tareas y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el buen rendimiento del talento humano.

Esta técnica permite, igualmente determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo, para elaborar luego planes de mejora.

### **d. Factores de evaluación:**

El determinar los factores de evaluación está en relación directa a la jerarquía, al nivel, grado de responsabilidad y título del cargo que ocupe el trabajador evaluado. Se debe buscar, entonces, los factores más resaltantes en cuanto al cumplimiento de las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

Ibañez (2011, págs. 204-207) señala que los factores más utilizados por las empresas son los siguientes:



- Asistencia y puntualidad
- Capacidad de organizarse
- Capacidad directiva
- Coordinación y control
- Creatividad
- Estabilidad emocional
- Logro de metas
- Responsabilidad
- Superación
- Conocimiento del puesto
- Consideraciones éticas
- Cooperación
- Control de costos
- Dirección y desarrollo de los subordinados
- Esfuerzo físico
- Iniciativa
- Motivación
- Planificación
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo

**e. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño**

(Chiavenato, 2009, págs. 253-258) menciona los siguientes métodos:

- **Escalas gráficas:** Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que



servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
<b>Conocimiento del trabajo</b> (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de las situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
<b>Creatividad</b> (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Figura 3. Escala gráfica de evaluación de desempeño

Fuente: Idalberto Chiavenato

- Investigación de campo:** Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el



desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

- **Método de los incidentes críticos:** Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.
- **Listas de verificación:** Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Figura 4. Listas de verificación

Fuente: Idalberto Chiavenato

**f. Métodos modernos de la evaluación de desempeño**

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, págs. 258-265) indica las siguientes:

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva.

La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

- ✓ El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un



determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable.

- ✓ El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- ✓ La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.
- ✓ El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y

autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.

- ✓ El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso.
- ✓ La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

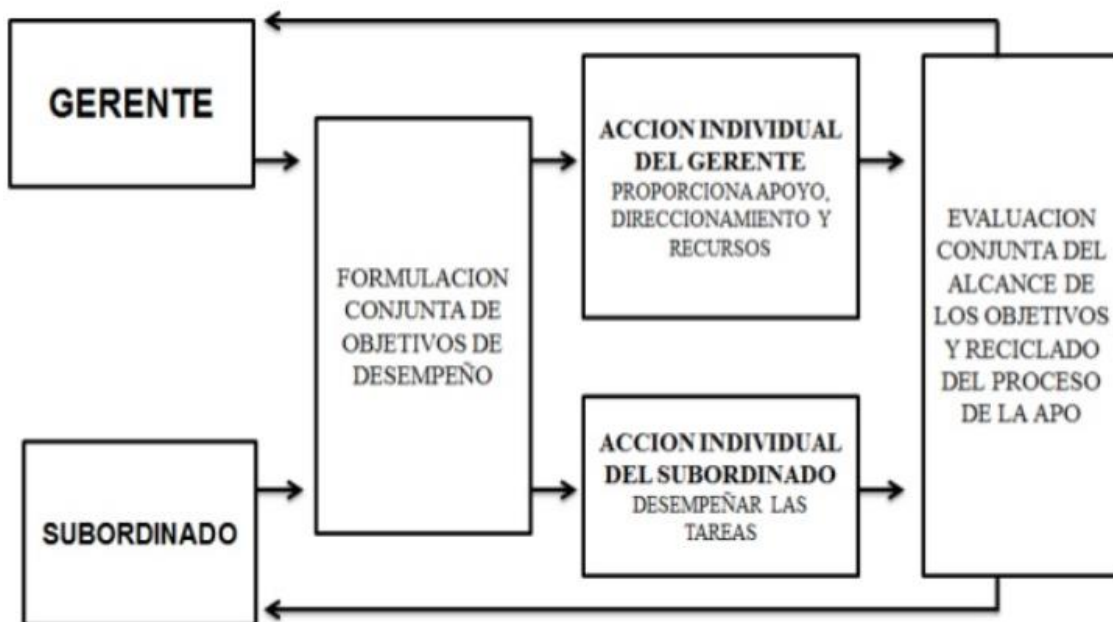


Figura 5. Proceso de la evaluación participativa por objetivos

Fuente: Corporación universitaria Minuto de Dios

- **Evaluación 360°:** La evaluación del desempeño 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada

persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.

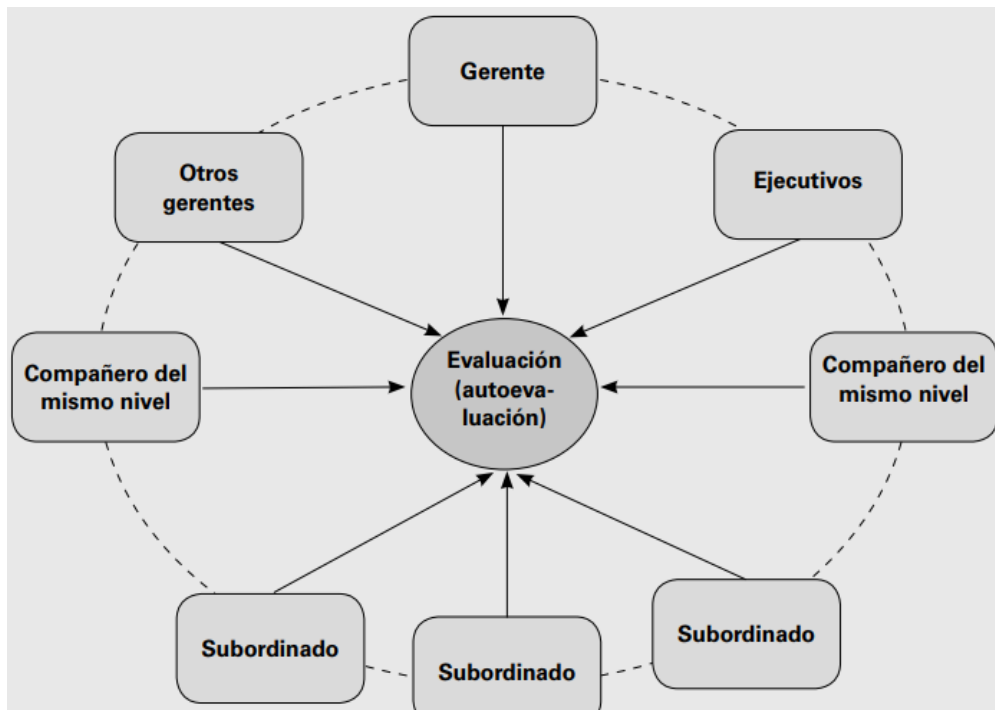


Figura 6. Evaluación 360°

Fuente: Idalberto Chiavenato



### 2.3.1.6.3. *Compensación de las personas.*

“Todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie” (Juárez, 2014, pág. 8).

#### **A. Remuneración:**

Refiere (Chiavenato, 2009, pág. 283), en la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.

“La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico” (Chiavenato, 2017, pág. 242).

#### **a. Importancia de las remuneraciones**

(Ibañez, 2011, pág. 135) indica los siguientes puntos:

- **Para el talento humano**, el trabajador, sustancialmente, busca con su trabajo un buen nivel de ingreso, una justa “remuneración real”.
- **Para la empresa**, es un elemento importante del costo de producción, aunque no en todas las industrias tiene la misma importancia; en algunas empresas, la remuneración puede alcanzar un porcentaje muy alto



de costo de producción, en otras, puede significar un costo de producción muy reducido.

- **Para la sociedad**, es el medio de subsistencia de la gran mayoría de la población.
- **Para la estructura económica de un país**, es el elemento esencial para la actividad de una sociedad porque genera la capacidad, de gasto en sus habitantes.

#### **b. Factores para determinar el nivel remunerativo en la empresa**

Según (Ibañez, 2011, págs. 136-138), para establecer un adecuado nivel de remuneraciones, existen diversos factores que lo condicionan:

- **La valoración del puesto:** Técnicamente este es el factor más importante para asignar el nivel remunerativo básico a cada cargo.
- **La capacidad de pago:** Determinada por la condición económica de la propia empresa, según el nivel de productividad y competitividad.
- **El costo de vida:** Cuando los precios del costo de vida suben y el sueldo ya no alcanza, en realidad se reduce el pago real. El incremento en la remuneración debe ser aproximadamente igual al incremento en el costo de vida de la localidad, para que un trabajador dependiente puede mantener el nivel anterior de ingresos reales.
- **La productividad:** Es conocida la posición empresarial que a mayor nivel de producción debe corresponder un mejor nivel remunerativo.
- **La oferta y demanda de mano de obra:** Es un sistema liberal, donde la mano de obra es considerada como una mercancía más, y donde, a veces, la oferta supera, con exceso, a la demanda.





- **El estado:** El estado tiene la responsabilidad de garantizar el desarrollo socioeconómico de la población; en consecuencia, dispone el nivel de la remuneración mínima vital.
- **Equidad en la remuneración:** Es la justicia social que obtienen los trabajadores.
  - ✓ La equidad externa existe cuando en una empresa se paga de manera comparable a los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas de la competencia.
  - ✓ La equidad interna existe cuando se paga al trabajador de acuerdo con el valor relativo de su puesto de trabajo dentro de la misma empresa.

## **B. Programa de incentivos:**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 318) “Son paquetes de prestaciones que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores, como son: beneficios, premios, promociones, que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño”.

### **a) Recompensas y sanciones**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 316), las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones reales o potenciales para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

**b) Cómo diseñar un plan de incentivos**

Refiere (Chiavenato, 2009, págs. 337, 338) como diseñar un plan de incentivos, tomando en consideración los siguientes:

- Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
- Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
- Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado.
- La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales.

**C. Prestaciones y servicios:**

Según (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 405), las prestaciones sociales son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias.

**a. Prestaciones sociales y servicios para los trabajadores peruanos:**

(Destino negocio, 2018) indica los siguientes:



- Remuneración Mínima Vital: Todos los trabajadores tienen derecho a tener un sueldo que esté por encima de la remuneración mínima vital que equivale a 930 nuevos soles.
- Jornada de trabajo: Todos los trabajadores tienen derecho a una jornada de trabajo máxima de ocho horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso semanal: de la misma forma los trabajadores tienen la prestación o el beneficio social que está referido a un descanso de 24 horas por semana.
- Vacaciones: Los trabajadores tienen derecho a vacaciones de 30 días cada año. En el régimen MYPE 15 días por año.
- Gratificaciones: Estas prestaciones o beneficios se entrega en Fiestas Patrias y Navidad. No está sujeto a descuentos de Essalud y la ONP o AFP.
- CTS: Es un seguro de desempleo que se entrega en los meses de mayo y noviembre.
- Utilidades: Los trabajadores que pertenecen a empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría, tienen derecho a participar en las utilidades de la empresa.
- Seguro Social de Salud: Este pago está a cargo del empleador y cubre las necesidades de salud del trabajador.
- Asignación familiar: Si el empleado tiene uno o más hijos menores de edad, puede solicitar una asignación familiar que equivale al 10% del sueldo mínimo.
- Seguro de vida: Los trabajadores u obreros tienen derecho a un seguro de vida que este cargo de su empleador, una vez cumplidos cuatro años de trabajo. No obstante, el empleador está facultado a tomar el



seguro a partir de los 3 meses de servicios del trabajador.

#### **2.3.1.6.4. *Desarrollo de las personas.***

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional” (Chiavenato, 2007, pág. 379).

Louffat (2012) manifiesta que el desarrollo de las personas es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal obtiene conocimientos conceptuales para propósitos generales. Así mismo la capacitación es considerado como sinónimo de: entrenamiento, formación, desarrollo e incluso educación corporativa.

**A. Capacitación:** Según (Ibañez, 2011, págs. 211, 212) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, en que se hace uso de un conjunto de técnicas debidamente pre estructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Todo este plan va dirigido al personal seleccionado, para que se capacite y adquiera nuevos conocimientos, o profundice y amplíe los propios, cambie de actitud y desarrolle sus habilidades y competencias, adaptándose a la cultura organizacional y de acuerdo a las exigencias del puesto que desempeñe. La capacitación sirve como base para el desarrollo personal del trabajador y lo ayuda a mejorar su desempeño actual, por lo que debe verse como una inversión y no como un gasto, ya que tiene como finalidad reducir o eliminar los obstáculos del desarrollo de la organización empresarial.



### a. Beneficios o ventajas de la capacitación en la empresa

(Ibañez, 2011, págs. 212, 213) indica que las ventajas son las siguientes:

- **Para la organización:**
  - ✓ Disminuye los desperdicios logrando una reducción de costos.
  - ✓ Forma líderes dentro de la organización.
  - ✓ Fortalece el trabajo en equipo.
  - ✓ Mejora el rendimiento organizacional.
  - ✓ Se agiliza la toma de decisiones.
  - ✓ Sus trabajadores poseen conocimientos multidisciplinarios.
- **Para el trabajador:**
  - ✓ Mejora su competitividad.
  - ✓ Posibilidad de promociones y ascensos.
  - ✓ Aumenta la confianza en sí mismo.

- **Para el país:**

A mayor nivel de conocimiento y habilidades de la población, mayor retribución socioeconómica para el país. La mejor inversión que puede hacer un país es capacitar a su pueblo. Un pueblo capacitado es un pueblo inteligente.

### b. Proceso de capacitación

Define (Chiavenato, 2009, págs. 375, 376), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben



ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

### c. Técnicas de capacitación

(Vallejo, 2015, pág. 94) menciona que existen varias técnicas de capacitación:

- **Lecturas:** la persona adopta una actitud pasiva.
- **Instrucción programada:** sin la presencia de un instructor.
- **Capacitación en clase:** entrenamiento fuera del local de trabajo, intervine un instructor.
- **Capacitación por computadora:** con el uso de las TIC y la ayuda multimedia (moodle).
- **E- learning:** también se conoce como web based-training (WBT). Entrega una gran variedad de soluciones y aumenta el desempeño mediante el aprendizaje electrónico para la productividad y la innovación (virtual).

### B. Desarrollo del personal:

Refiere (Chiavenato, 2009, pág. 414), el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de



formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

**a. Desarrollo de la carrera:**

(Vallejo, 2015, pág. 101) menciona que el desarrollo de personas tiene estrecha relación con el desarrollo de la carrera. La carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera es el desarrollo profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. El desarrollo de las personas se da en organizaciones que integran a sus procesos programas para administrar personas, evaluar su desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de administrar personas.

**C. Desarrollo organizacional:**

Según (Chiavenato, 2009, págs. 423-425), el desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:

- Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente.



- El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
- El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios.
- El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.

#### **2.3.1.6.5. Retención de las personas.**

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia (Gonzales, 2009, págs. 45, 46).

El concepto con el cual se trabaja este indicador es el brindado por (Chiavenato, 2009, pág. 440):

“La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.”





### A. Relaciones con los empleados:

Según (Chiavenato, 2017, pág. 357), se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización.

#### a. Diseño de un programa de relaciones laborales:

(Ibañez, 2011, págs. 241-243) indica que se tiene que tener en cuenta los siguientes puntos para lograr buenas relaciones laborales:

- **Reciprocidad entre el talento humano y la organización:** Es un proceso complementario en que el individuo y la empresa se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la organización; consecuentemente, se vuelve en símbolo que personifica a la organización.
- **Relaciones de intercambio:** Siempre existe una relación de intercambio de ideas entre el talento humano y la empresa.
- **Habilidades de percepción:** La habilidad de percibir señales no idiomáticas, de situarse en la posición del otro, y comprender sus sentimientos y reacciones, es una habilidad del jefe-líder.
- **Habilidades para escuchar:** Prestar atención, muy especial, a lo que el trabajador dice y cómo lo dice, y utilizar símbolos idiomáticos para alentar la conversación abierta con el subordinado permite al jefe comprender que las personas terminan de emitir sus opiniones sin interrupción.
- **Manejo de los sentimientos:** Estar consciente de los propios sentimientos, utilizar las propias reacciones emocionales como una medida en las situaciones grupales, expresar las emociones como método para aumentar la comunicación, son cualidades tanto del talento humano como del jefe.



- **Simpatía:** Desarrollar simpatía con los trabajadores subordinados, además compartir información sobre uno mismo y alentar a los demás a hacer lo mismo.

## **B. Seguridad, higiene y calidad de vida:**

### **a. Higiene laboral**

Según (Vallejo, 2015, pág. 110), la higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde se desempeña. Es el diagnóstico, la previsión de enfermedades ocupacionales basada en el estudio y el control de dos variables: el hombre y el entorno laboral. Son las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física, mental, las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de salud física, el lugar de trabajo es el campo de acción de la higiene laboral, permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación en los equipos de trabajo etc.; el entorno laboral saludable debe poseer condiciones físicas, que actúen en forma positiva. Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés. El entorno laboral agradable mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de las personas.



### **b. Salud ocupacional**

Según (Raffino, 2019), la salud ocupacional, se define como una actividad multidisciplinaria que controla y realiza medidas de prevención para cuidar la salud de todos los trabajadores. Esto incluye enfermedades, cualquier tipo de accidentes y todos los factores que puedan llegar a poner en peligro la vida, la salud o la seguridad de las personas en sus respectivos trabajos.

(Chiavenato, 2009, pág. 476) indica que el entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar. Esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

### **c. Calidad de vida en el trabajo**

Según (Vallejo, 2015, pág. 115), es el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus labores, es la satisfacción del colaborador en el trabajo. Las organizaciones, para satisfacer a los clientes externos, primero deben satisfacer a sus colaboradores internos. La calidad de vida en el trabajo representa cómo la organización es capaz de satisfacer las necesidades personales de los



colaboradores. Esto incrementara la productividad y calidad en las organizaciones.

- **Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo:**

(Chiavenato, 2009, pág. 492) menciona los siguientes factores:

- ✓ La satisfacción con el trabajo ejecutado.
- ✓ Las posibilidades de futuro en la organización.
- ✓ El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- ✓ El salario percibido.
- ✓ Las prestaciones recibidas.
- ✓ Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- ✓ El entorno psicológico y físico del trabajo.
- ✓ La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- ✓ Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

#### **2.3.1.6.6. Supervisión de las personas.**

Refiere (Chiavenato, 2017, pág. 444), que supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

#### **A. Base de datos**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 511), el soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento



y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información. Los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar. La información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple. La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.



- Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

## **B. Sistemas de información**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 513), la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Dentro de cada organización existen varios sistemas de información. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información. En tiempos modernos, el concepto de sistema de información tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, o sea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e informaciones. Así, existen dos tipos de sistemas de información en cuanto al tipo de procesamiento: el sistema centralizado en mainframe y el sistema descentralizado en redes integradas de computadoras. La tendencia es hacia la distribución de redes locales que preservan la independencia de cada unidad organizacional y están vinculadas con la red corporativa de la organización para asegurar el acceso a grandes volúmenes de datos. El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. Así, el sistema de información de recursos humanos puede estar dedicado a los especialistas en recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de



manera simultánea. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización.

(Chiavenato, 2009, pág. 514) refiere, un sistema de información de recursos humanos sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados.

#### 2.4. Marco empresarial

Situado en el centro de la ciudad, a una cuadra de la Plaza principal y cerca de importantes atracciones turísticas, El Hotel Garcilaso tiene un estilo colonial, fue parte de la casa del escritor Inca Garcilaso de la Vega. Hoy Museo Histórico Regional de Cusco. Los hoteles Garcilaso I y II fueron restaurados a principios de los años 70 conservando su diseño y estructura original propios de las Casonas de la época Colonial, así como el patio, los arcos de piedra y los cuartos propiamente equipados que nos transportan al pasado. El hotel Garcilaso I, comenzó sus actividades en el año 1971, uno de los primeros hoteles de tres estrellas de la época, luego el Hotel Garcilaso II, se integra en el año 1985.

**Razón social:** Hoteles Garcilaso E.I.R.L.

**Ruc:** 20450687490

**Nombre comercial:** Hoteles Garcilaso

**Ubicación:** Cusco – Cusco - Cusco

**Dirección:**

Hotel Garcilaso #1: Calle Garcilaso #233

Hotel Garcilaso #2: Calle Garcilaso #285

**Actividad económica:** Alojamiento y servicios complementarios

**Gerente General:** Sr. Guillermo Camino Aragón

**Administradora:** Sra. Karim Velarde Delgado



## **2.5. Marco conceptual**

### **2.5.1. Organización**

Sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente (Goldhaber, 1994).

### **2.5.2. Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado (Koontz & O'Donnell, 2013).

### **2.5.3. Sueldo**

Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional (Perez, 2008).

### **2.5.4. Desempeño**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2017).

### **2.5.5. Incentivo**

Según (Gardey & Pérez, 2013) es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

### **2.5.6. Conocimientos**

Quintana (2006) refiere que el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el hombre para evaluar ideas.

## **2.6. Variable de estudio**

### **2.6.1. Identificación de la variable**

Gestión de talento humano



2.6.2. Conceptualización de la variable

Tabla 1

Conceptualización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Gestión de talento humano</b></p> <p>“La gestión de talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 9).</p>	<p><b>D1 Integración de las personas</b></p> <p>Vallejo (2015) afirma que los procesos para integrar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales. Estos son: el reclutamiento y selección.</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p>
	<p><b>D2 Organización de las personas</b></p> <p>“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen orientación de las personas, diseño de cargos, y evaluación del desempeño” (Armas, Llanos, &amp; Traverso, 2017, pág. 68).</p>	<p>Orientación a las personas</p> <p>Diseño de cargos</p> <p>Evaluación de desempeño</p>
	<p><b>D3 Compensación de las personas</b></p> <p>“Todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie” (Juárez, 2014).</p>	<p>Remuneración</p> <p>Programa de incentivos</p> <p>Prestaciones y servicios</p>
	<p><b>D4 Desarrollo de las personas</b></p> <p>“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional” (Chiavenato, 2017).</p>	<p>Capacitación</p> <p>Desarrollo del personal</p> <p>Desarrollo organizacional</p>
	<p><b>D5 Retención de las personas</b></p> <p>La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 440).</p>	<p>Relaciones con los empleados</p> <p>Seguridad, higiene y calidad de vida.</p>
	<p><b>D6 Supervisión de las personas</b></p> <p>“Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre” (Chiavenato, 2017).</p>	<p>Base de datos</p> <p>Sistemas de información</p>

**2.6.3. Operacionalización de variables****Tabla 2.***Operacionalización de la variable*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>D1</b> Integración de las personas	Reclutamiento
		Selección
	<b>D2</b> Organización de las personas	Orientación a las personas
		Diseño de cargos
		Evaluación de desempeño
	<b>D3</b> Compensación de las personas	Remuneración
		Programa de incentivos
		Prestaciones y servicios
	<b>D4</b> Desarrollo de las personas	Capacitación
		Desarrollo del personal
		Desarrollo organizacional
	<b>D5</b> Retención de las personas	Relaciones con los empleados
		Seguridad, higiene y calidad de vida.
	<b>D6</b> Supervisión de las personas	Base de datos
Sistemas de información		

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica. Como afirma (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. XXIV), las investigaciones básicas están orientadas a “producir conocimiento y teorías”. Quiere decir que solo se recopiló información de la variable sin alterarla de manera práctica, con el único fin de ampliar el conocimiento.

#### 3.2. Enfoque de la investigación

Investigación de enfoque cuantitativo.

Esta investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadística asociadas con el objeto de estudio y para ello se centra en formular preguntas muy específicas a cerca de ¿Cómo? y ¿Cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (Pimienta, Herminio, & De la Orden, 2017, pág. 59).

#### 3.3. Diseño de la investigación

La investigación es no experimental puesto que no se alteró ni modificó la realidad. Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 152), la investigación no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

#### 3.4. Alcance de la investigación

Investigación de alcance descriptivo, según lo indican (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), “Con frecuencia, el objetivo del investigador es de describir situaciones, contextos, eventos y fenómenos: busca mostrar en detalle como son y se manifiestan los fenómenos. La investigación descriptiva es una metodología que nos



permite ubicarnos en un espacio y conocer distintos tipos de acciones sociales para luego hacer una descripción precisa de lo que en ella acontece”.

### **3.5. Población y muestra de la investigación**

#### **3.5.1. Población**

La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Hoteles Garcilaso E.I.R.L que en total suman 24.

#### **3.5.2. Muestra**

En la investigación se tomó como muestra la totalidad de la población por ser una cantidad manejable.

En consecuencia, el tamaño de la muestra fue conformada por los 24 colaboradores.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

- Encuesta

#### **3.6.2. Instrumento**

- Cuestionario



### 3.7. Validez y confiabilidad de instrumentos

1.5 Luego de revisado el instrumento  
"Gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso,  
Cusco -2018"

Procede su Aplicación:

Debe corregirse:

Fecha: 16-08-2019

Nombre y apellidos del experto: Aguilón Suyo C.

Firma: Aguilón



### **3.8. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa IBM-SPSS, programa estadístico que permitió realizar cuadros de frecuencias, seguidamente se procedió a elaborar tablas y gráficos utilizando los programas Excel y Office Microsoft Word, lo cual permitió efectuar los análisis de tipo descriptivo de acuerdo a las tendencias relativas que presentaron los datos y siguiendo el orden de las dimensiones e indicadores de la investigación.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

## 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019, se encuestó a 24 trabajadores, en el que se considera 39 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3***Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión del talento humano	Integración de las personas	Reclutamiento	1, 2
		Selección	4, 5, 6,
	Organización de las personas	Orientación a las personas	7, 8, 9
		Diseño de cargos	10, 11, 12
		Evaluación de desempeño	13, 14, 15
	Compensación de las personas	Remuneración	16, 17, 18
		Programa de incentivos	19
		Prestaciones y servicios	20
	Desarrollo de las personas	Capacitación	21, 22, 23, 24
		Desarrollo del personal	25, 26
		Desarrollo organizacional	27, 28
	Retención de las personas	Relaciones con los empleados	29, 30
		Seguridad, higiene y calidad de vida.	31,32,33,34
Supervisión de las personas	Base de datos	35, 36	
	Sistemas de información	37, 38, 39	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

**Tabla 4*****Descripción de la Baremación y escala de interpretación***

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

**4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software IBM SPSS versión 25, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 5*****Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.938	39

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.938 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



**4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano**

Para describir cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019, se describe las dimensiones de: integración de las personas, organización de las personas, compensación de las personas, desarrollo de las personas, retención de las personas, supervisión de las personas. Los resultados se presentan a continuación:

**4.2.1 Integración de las personas**

El objetivo es describir la integración de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco.

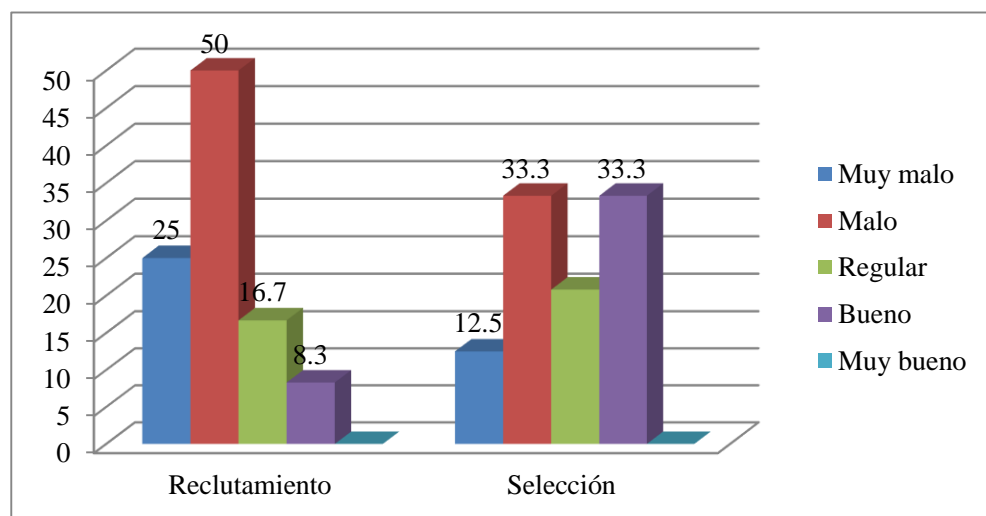
**A) Resultados de los indicadores de la dimensión integración de las personas**

**Tabla 6**

*Indicadores de la dimensión integración de las personas*

	Reclutamiento		Selección	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	6	25.0	3	12.5
Malo	12	50.0	8	33.3
Regular	14	16.7	5	20.8
Bueno	2	8.3	8	33.3
Muy bueno	0	0	0	0
Total	24	100.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 7: Indicadores de la dimensión integración de las personas**

**Interpretación y análisis:**

- Un 25% de los trabajadores considera que el reclutamiento es muy malo, mientras que un mayoritario 50% considera que es malo; sólo un 8.3% manifiesta que es bueno, un 16.7% que es regular y ninguno lo calificó como muy bueno; evidenciando los problemas que tiene la empresa al captar postulantes para las vacantes de los puestos de trabajo. La percepción de los trabajadores refleja un proceso de reclutamiento mayoritariamente malo, se observó que la empresa no usa medios de comunicación masivos en sus convocatorias y rara vez se realizan convocatorias internas para ocupar las vacantes de puestos de trabajo.
- Un 33.3% de los encuestados considera que la selección es mala, frente a otro 33.3% que manifiesta que es buena, mientras que un 12.5% la considera como muy mala. Por un lado los trabajadores perciben que la empresa evalúa a los candidatos de forma imparcial, pero por otro lado no se están aplicando diversas pruebas para filtrar a estos candidatos, pues sólo se utiliza la entrevista personal, que no es suficiente para seleccionar al mejor candidato.

**B) Resultados de la dimensión integración de las personas****Tabla 7*****Integración de las personas***

	<i>f</i>	%
Muy malo	3	12.5
Malo	12	50.0
Regular	7	29.2
Bueno	2	8.3
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia

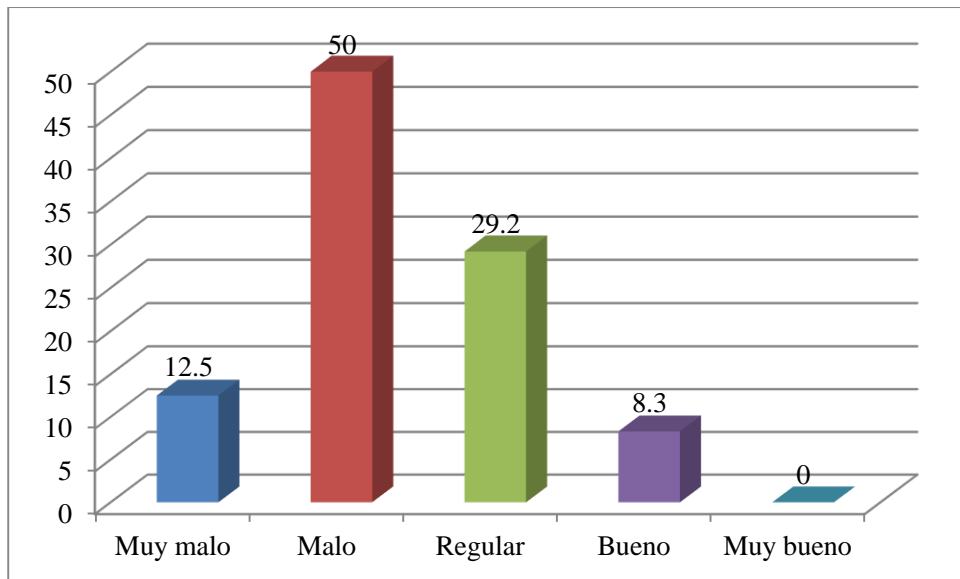


Figura 8: Integración de las personas

**Interpretación y análisis:**

El 50% de los encuestados manifiestan que el proceso de integración de personas es malo y el 29.2% señala que es regular, lo que evidencia que un mayor porcentaje percibe que la manera en la cual la empresa integra a las personas no se está realizando adecuadamente, ya que la empresa no utiliza medios de comunicación masivos en sus convocatorias, por ende no consigue reclutar a un número considerable de candidatos, por otro lado los trabajadores manifiestan que no se aplican diversas pruebas para filtrar a los candidatos.

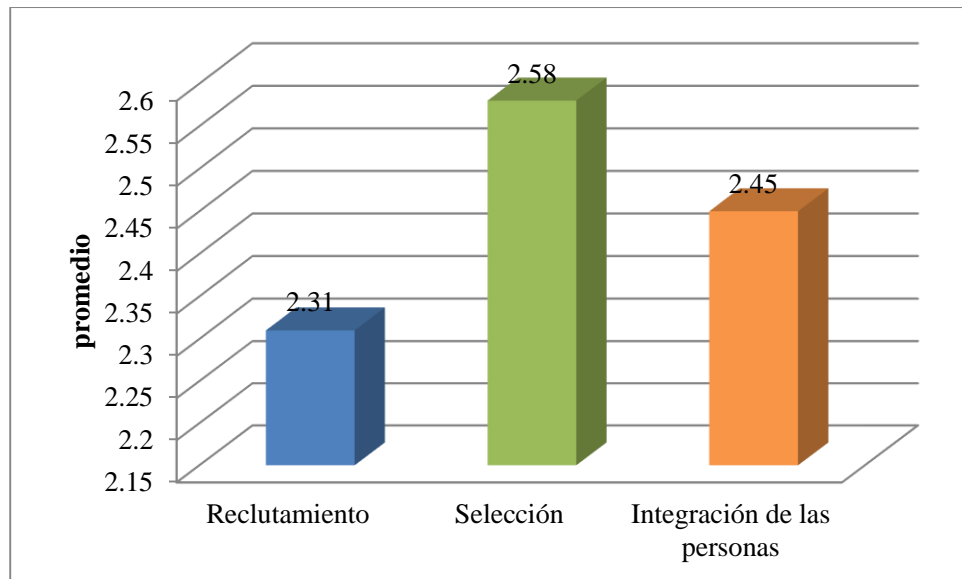
**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión integración de las personas**

**Tabla 8**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión integración de las personas*

	Promedio	Interpretación
Reclutamiento	2.31	Malo
Selección	2.58	Malo
<b>Integración de las personas</b>	<b>2.45</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 9:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión integración de las personas

#### **Interpretación y análisis:**

Se puede observar que en la dimensión integración de las personas, el indicador reclutamiento tiene un promedio de 2.31 que indica que es malo y la selección con un promedio de 2.58 también es malo, promediando ambos indicadores tenemos que la dimensión integración de personas obtuvo una calificación de 2.45 lo que indica que es un proceso malo. Aquí se puede observar que la empresa tiene problemas en captar postulantes para las vacantes de los puestos de trabajo, no se usan medios de comunicación masivos en sus convocatorias y rara vez se realizan convocatorias internas que permitan que los colaboradores asciendan y desarrollen sus capacidades al máximo, por otro lado la empresa no está aplicando diversas pruebas para filtrar a los candidatos, pues sólo se utiliza la entrevista personal.

#### **4.2.2 Organización de las personas**

El objetivo es describir la organización de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco.

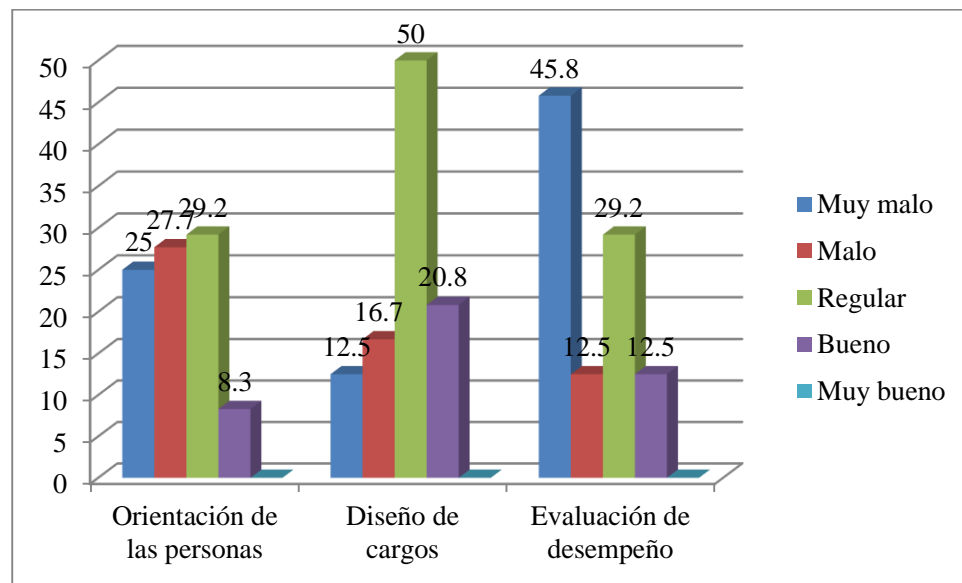
**D) Resultados de los indicadores de la dimensión organización de las personas**

**Tabla 9**

*Indicadores de la dimensión organización de las personas*

	Orientación de las personas		Diseño de cargos		Evaluación de desempeño	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	6	25.0	3	12.5	11	45.8
Malo	9	27.7	4	16.7	3	12.5
Regular	7	29.2	12	50	7	29.2
Bueno	2	8.3	5	20.8	3	12.5
Muy bueno	0	0	0	0	0	0.0
Total	24	100.0	24	100.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 10:** Indicadores de la dimensión organización de las personas

**Interpretación y análisis:**

- Un 29.2% de los trabajadores señala que la orientación de las personas es regular, mientras que un 27.7% manifiesta que es mala y tan sólo un 8.3% la considera como buena. Por un lado se están dando inducciones verbales, pero por otro lado este resultado es el reflejo de la inexistencia de documentos de gestión como el Reglamento de Organización y

Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) lo que no ayuda a que los trabajadores identifiquen cuáles son sus funciones, responsabilidades, jefes inmediatos superiores, etc.

- Un mayoritario 50% de los trabajadores manifiesta que el diseño de cargos es regular, mientras que un 12.5% lo considera como muy malo y sólo un 20.8% señala que es bueno. Por una parte los trabajadores consideran que la empresa ha previsto todos los cargos que se requieren para el correcto cumplimiento del servicio, por otra parte manifiestan que las labores asignadas a cada trabajador no son justas a comparación con sus compañeros, también se percibe que los trabajadores no están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados.
- Un 45.8% de los encuestados manifiestan que la evaluación de desempeño es muy mala, un 29.2% señala que es regular y tan sólo un 12.5% considera que es buena. Los trabajadores señalan que no se está evaluando su desempeño constantemente, por consiguiente no están recibiendo retroalimentación sobre sus errores y/o fallas.

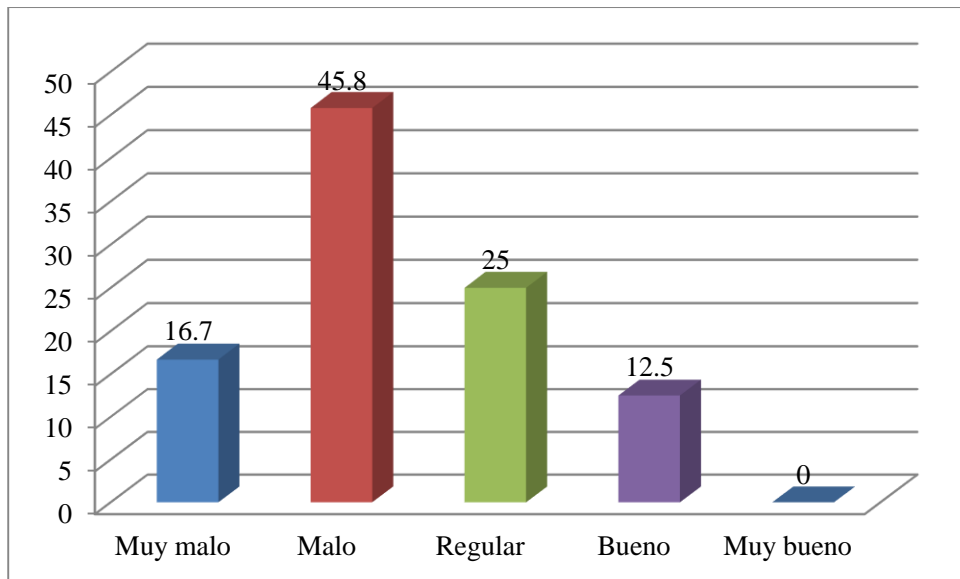
#### E) Resultados de la dimensión organización de las personas

**Tabla 10**

*Organización de las personas*

	<i>f</i>	%
Muy malo	4	16.7
Malo	11	45.8
Regular	6	25.0
Bueno	3	12.5
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11: Organización de las personas**

### **Interpretación y análisis:**

El 45.8% de los encuestados manifiestan que la organización de las personas es un proceso malo, el 25% señala que es regular y tan sólo un 12.5% considera que es bueno, pues no existe un buen diseño de las actividades que las personas realizan en la empresa, los trabajadores manifiestan que las actividades asignadas no son justas a comparación de sus compañeros y no se están orientando ni acompañando sus actividades de una manera adecuada, no se está evaluando su desempeño constantemente y por ende no reciben retroalimentación sobre sus actividades.

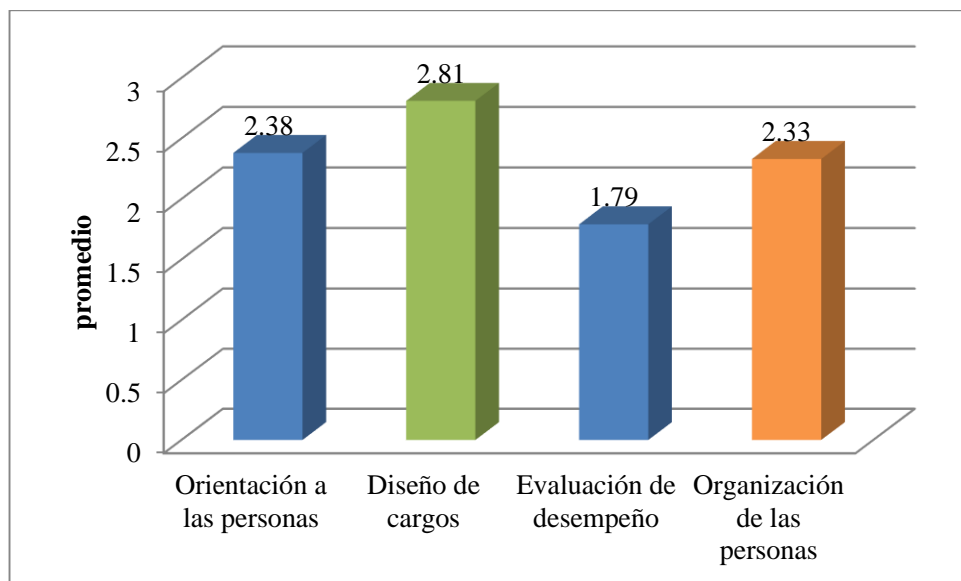
**F) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización de las personas**

**Tabla 11**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización de las personas*

	Promedio	interpretación
Orientación a las personas	2.38	Regular
Diseño de cargos	2.81	Regular
Evaluación de desempeño	1.79	Muy malo
<b>Organización de las personas</b>	<b>2.33</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización de las personas**

**Interpretación y análisis:**

Se puede observar que en la dimensión organización de las personas, el indicador orientación a las personas obtuvo un promedio de 2.38 lo que indica que es regular, por otro lado el indicador diseño de cargos obtuvo un puntaje de 2.81 lo que refleja que es regular y el indicador evaluación de desempeño obtuvo un promedio de 1.79 lo que indica que es muy malo. Promediando los 3



indicadores tenemos que la dimensión organización de las personas obtuvo una calificación de 2.33 lo que indica que es malo. Estos resultados son evidencia de que la empresa no cuenta con documentos de gestión que ayuden a los colaboradores a identificar sus funciones, jefes inmediatos superiores, etc. Los trabajadores consideran que las labores asignadas no son justas a comparación de sus compañeros y adicional a ello perciben que no están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados. También manifiestan que no se evalúa su desempeño y a consecuencia de esto último no reciben retroalimentación sobre sus actividades.

#### 4.2.3 Compensación de las personas

El objetivo es describir la compensación de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco.

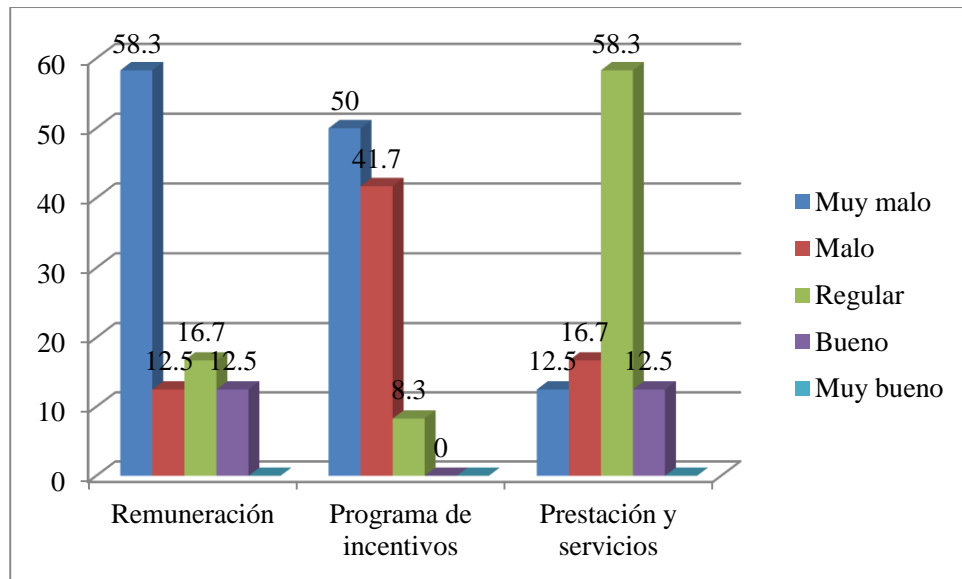
##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión compensación de las personas

**Tabla 12**

*Indicadores de la dimensión compensación de las personas*

	Remuneración		Programa de incentivos		Prestación y servicios	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	14	58.3	12	50.0	3	12.5
Malo	3	12.5	10	41.7	4	16.7
Regular	4	16.7	2	8.3	14	58.3
Bueno	3	12.5	0	0.0	3	12.5
Muy bueno	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	24	100.0	24	100.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 13: Indicadores de la dimensión compensación de las personas**

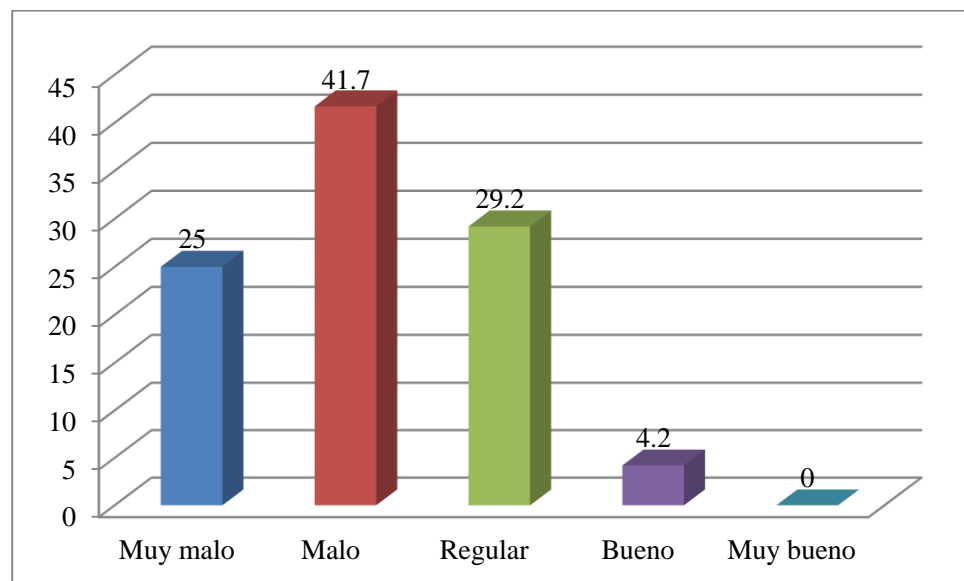
#### **Interpretación y análisis:**

- Un 58.3% de los trabajadores considera que la remuneración es muy mala, un 16.7% manifiesta que es regular y tan sólo un 12.5% la señala como buena. Se observó que los trabajadores perciben que los salarios no se pagan puntualmente y consideran que este no es de acuerdo al mercado.
- Un 50% considera que el programa de incentivos es muy malo, un 41.7% de los trabajadores manifiesta que es malo y sólo un 8.3% señala que es regular. Pues no existe un programa de incentivos ni beneficios por el logro de objetivos, lo que a su vez provoca que los trabajadores no estén motivados.
- Un 58.3% de los encuestados considera que la prestación de servicios es regular y un 12.5% señala que es buena ya que la empresa si está cumpliendo con el pago de la prestación de servicios sociales. Por ejemplo el seguro de salud, CTS, utilidades, asignación familiar, entre otros.

**B) Resultados de la dimensión compensación de las personas****Tabla 13***Compensación de las personas*

	<i>f</i>	%
Muy malo	6	25.0
Malo	10	41.7
Regular	7	29.2
Bueno	1	4.2
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14: Compensación de las personas****Interpretación y análisis:**

Un 41.7% de los trabajadores manifiestan que la compensación de las personas es mala, un 29.2% considera que es regular y tan sólo un 4.2% la señala como buena. Esto debido a que los encuestados perciben que no se está retribuyendo justamente su esfuerzo físico y mental, los salarios no se están pagando puntualmente, la empresa no cuenta con un programa de incentivos, pero por otra parte sí se están pagando las prestaciones sociales.

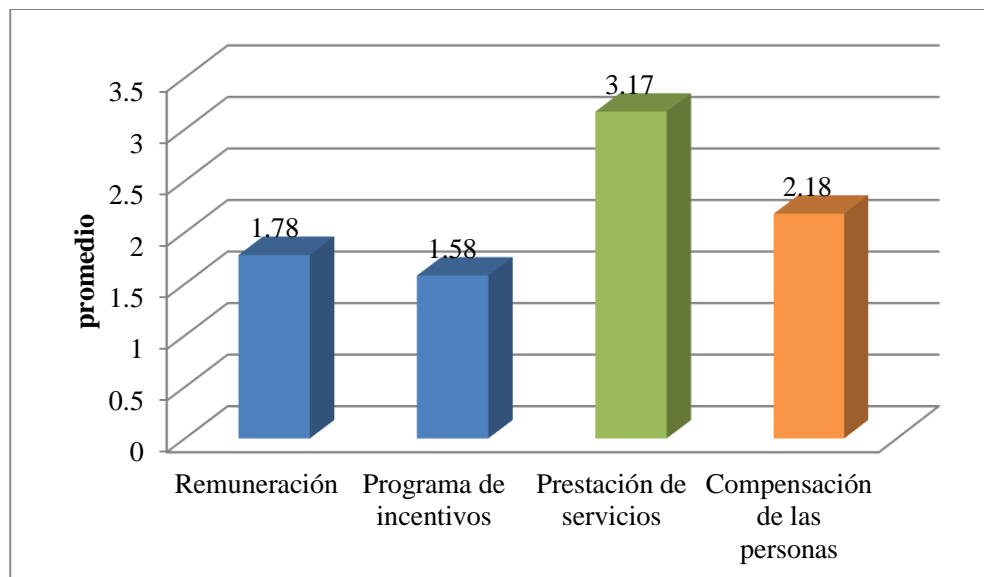
C) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compensación de las personas**

**Tabla 14**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compensación de las personas*

	Promedio	interpretación
Remuneración	1.78	Muy malo
Programa de incentivos	1.58	Muy malo
Prestación de servicios	3.17	Regular
<b>Compensación de las personas</b>	<b>2.18</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compensación de las personas**

**Interpretación y análisis:**

Se puede observar en la dimensión compensación de las personas, el indicador remuneración obtuvo un puntaje de 1.78 lo que indica que es muy malo, el indicador programa de incentivos obtuvo 1.58 lo que señala que también es muy malo y el indicador prestación de servicios obtuvo un puntaje de 3.17 lo que indica que es regular. Promediando los indicadores, tenemos que la compensación de las personas obtuvo una calificación de 2.18 lo que indica que es malo. Los trabajadores manifiestan que los salarios no se pagan

puntualmente y no es acorde al mercado lo que genera incomodidad e insatisfacción. No existe un programa de incentivos ni beneficios por el logro de objetivos. Por otro lado si se está pagando la prestación de servicios sociales como el seguro de salud, CTS, utilidades, entre otros.

#### 4.2.4 Desarrollo de las personas

El objetivo es describir el desarrollo de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco.

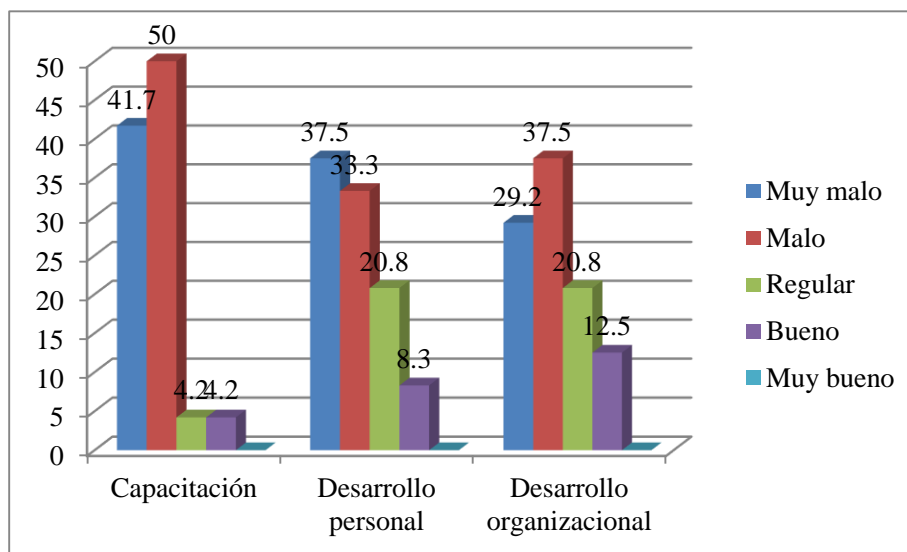
##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas

**Tabla 15**

*Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas*

	Capacitación		Desarrollo personal		Desarrollo organizacional	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	10	41.7	9	37.5	7	29.2
Malo	12	50.0	8	33.3	9	37.5
Regular	1	4.2	2	20.8	5	20.8
Bueno	1	4.2	5	8.3	3	12.5
Muy bueno	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	24	100.0	24	100.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 16: Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas**

**Interpretación y análisis:**

- Un 41.7% de los encuestados considera que la capacitación es muy mala, un 50% considera que es mala y sólo un 4.2% señalan que es buena. Se observó que la empresa no organiza capacitaciones constantemente y cuando se dan las capacitaciones estas no son fruto de una búsqueda de las necesidades en las diferentes áreas de trabajo.
- Un 37.5% de los encuestados considera que el desarrollo personal es muy malo, un 20.8% manifiesta que es malo y sólo un 8.3% señala que es bueno. Se observó que la empresa no cuenta con un programa de ascensos, por tanto los trabajadores consideran que no están creciendo tanto personal como profesionalmente.
- Un 37.5% de los encuestados considera que el desarrollo organizacional es malo, un 20.8% considera que es regular y sólo un 12.5% señala que es bueno. Se observó que los trabajadores no se sienten coparticipes de los cambios que se implementan en las actividades diarias en su área de trabajo y la mayoría percibe que la empresa no toma en consideración sus puntos de vista y sugerencias para la implantación de cambios organizacionales que son necesarios.

**A) Resultados de la dimensión desarrollo de las personas****Tabla 16*****Desarrollo de las personas***

	<i>f</i>	%
Muy malo	9	37.5
Malo	7	29.2
Regular	7	29.2
Bueno	1	4.2
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia

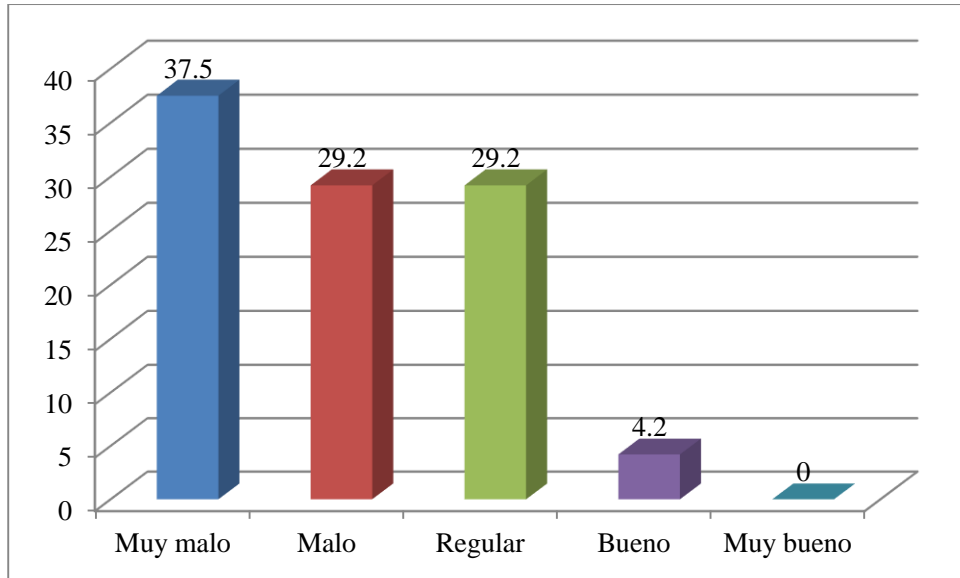


Figura 17: Desarrollo de las personas

**Interpretación y análisis:**

El 37.5% de los encuestados menciona que el desarrollo de las personas es muy malo, un 29.2% manifiesta que es malo, por otro lado un 29.2% señala que es regular y tan sólo un 4.2% indica que es bueno. Se observó que no se está invirtiendo en la mejora de los perfiles de los trabajadores, por ende estos no sienten que se están superando personal ni profesionalmente.

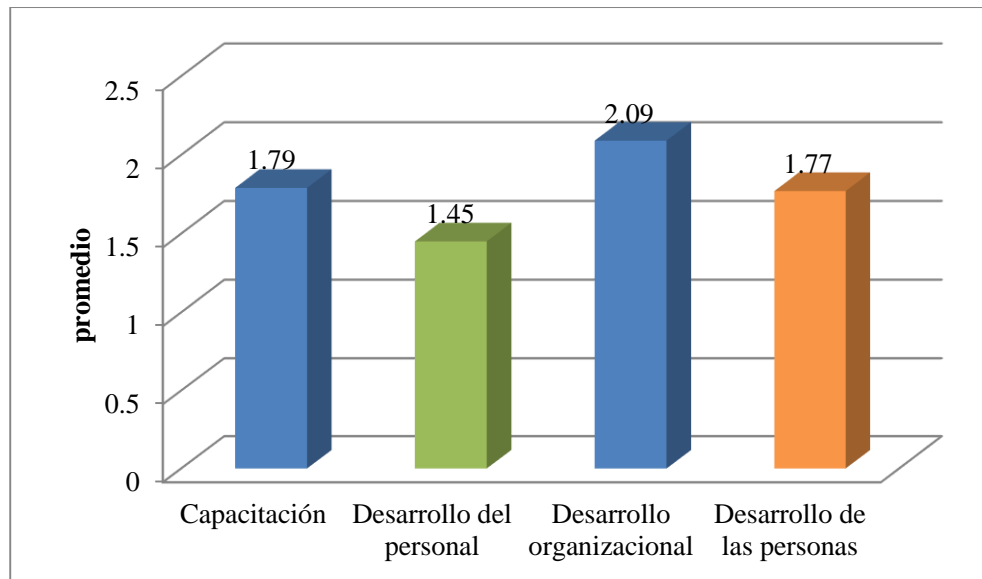
**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas**

**Tabla 17**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas*

	Promedio	interpretación
Capacitación	1.79	Malo
Desarrollo del personal	1.45	Muy malo
Desarrollo organizacional	2.09	Malo
<b>Desarrollo de las personas</b>	<b>1.77</b>	<b>Muy malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 18:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas

#### **Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión desarrollo de las personas, el indicador capacitación obtuvo un puntaje de 1.79 lo que indica que es malo, el indicador desarrollo personal 1.45 lo que señala que es muy malo y el indicador desarrollo organizacional obtuvo un puntaje de 2.09 lo que indica que es malo. Promediando los 3 indicadores, tenemos que la dimensión desarrollo de las personas obtuvo una calificación de 1.77 que revela que es muy malo. La calificación que obtuvo esta dimensión es muy preocupante y se requiere trabajar en ella de inmediato, se observó que la empresa no organiza capacitaciones constantemente, los trabajadores manifiestan que no existe un programa de ascensos que les permita crecer tanto personal como profesionalmente, por otro lado no se sienten coparticipes de las decisiones que tienen que ver con los cambios que se implementan en las actividades diarias en su área de trabajo.



#### 4.2.5 Retención de las personas

El objetivo es describir la retención de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco.

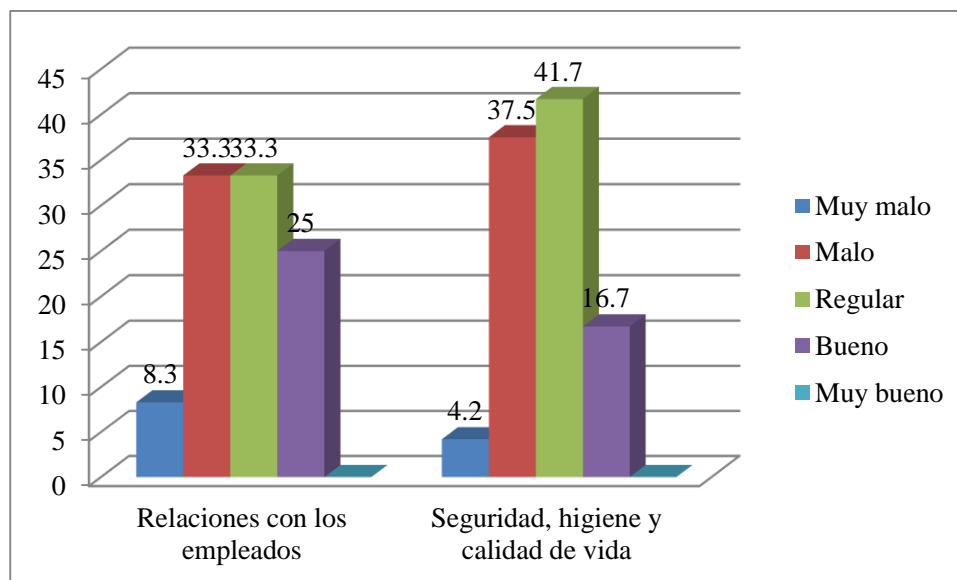
##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión retención de las personas

**Tabla 18**

*Indicadores de la dimensión retención de las personas*

	Relaciones con los empleados		Seguridad, higiene y calidad de vida	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	2	8.3	1	4.2
Malo	8	33.3	9	37.5
Regular	8	33.3	10	41.7
Bueno	6	25.0	4	16.7
Muy bueno	0	0.0	0	0.0
Total	24	100.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 19:** Indicadores de la dimensión retención de las personas

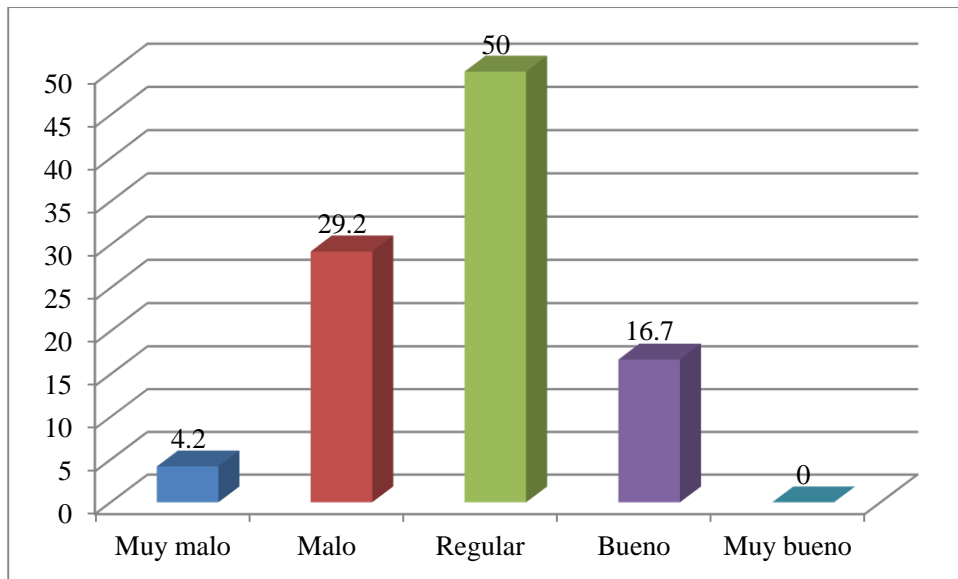
**Interpretación y análisis:**

- El 33.3% de los encuestados manifiesta que las relaciones con los empleados son malas, otro 33.3% señala que es regular, un 25% indica que es buena y tan sólo un 8.3% percibe que es muy mala. Se observó que una gran parte de los trabajadores perciben que existe una buena comunicación entre administración y ellos, por otra parte un porcentaje considera que administración toma en cuenta sus sentimientos, emociones y reacciones.
- Un 37.5% de los encuestados manifiesta que la seguridad, higiene y calidad de vida es mala, un 41.7% señala que es regular y sólo un 16.7% indica que es bueno. Se observó que no todas las instalaciones y muebles son ergonómicos, lo que a un largo plazo podría generar enfermedades laborales, un porcentaje de los trabajadores consideran que las áreas de trabajo no cuentan con los equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias, lo que no permite que se desenvuelvan y cumplan sus funciones eficientemente, viéndose afectados directamente los huéspedes, sin embargo en la empresa se cuida la seguridad y se evitan los accidentes.

**B) Resultados de la dimensión retención de las personas****Tabla 19*****Retención de las personas***

	<i>f</i>	%
Muy malo	1	4.2
Malo	7	29.2
Regular	12	50.0
Bueno	4	16.7
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 20: Retención de las personas**

**Interpretación y análisis:**

Un 29.2% de los encuestados manifiesta que la retención de las personas es malo, por otra parte un mayoritario 50% considera que es regular y sólo un 16.7% señala que es bueno. Se observó que, si bien es cierto se está cuidado la seguridad en el trabajo, aún existen áreas las cuáles no cuentan con los equipos y muebles necesarios y muchos de ellos no son ergonómicos.

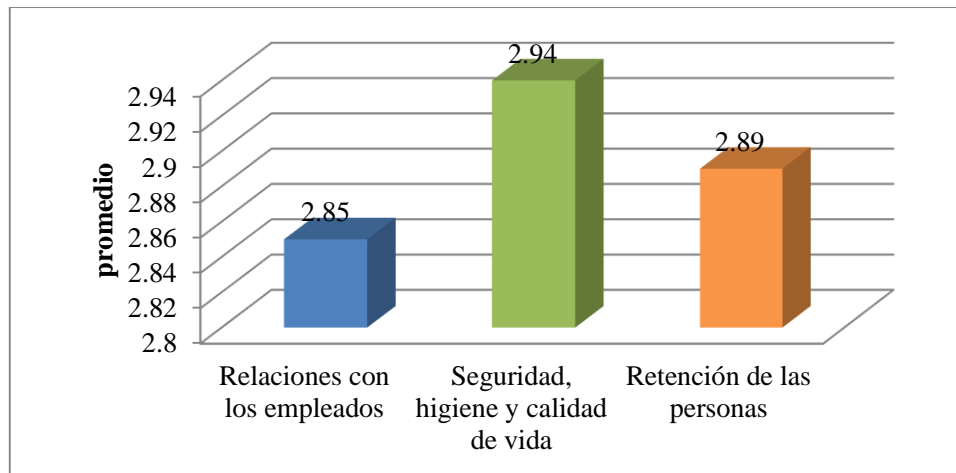
**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención de las personas**

**Tabla 20**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención de las personas*

	Promedio	interpretación
Relaciones con los empleados	2.85	Regular
Seguridad, higiene y calidad de vida	2.94	Regular
<b>Retención de las personas</b>	<b>2.89</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 21:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención de las personas

### **Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión retención de las personas, el indicador relaciones con los empleados obtuvo un puntaje de 2.85 lo que indica que es regular, por otra parte el indicador seguridad, higiene y calidad de vida obtuvo un puntaje de 2.94 que también señala que es regular. Promediando los dos indicadores, tenemos que la dimensión retención de las personas obtuvo una calificación de 2.89 lo que manifiesta que es un proceso regular. Este resultado pone en manifiesto que en la empresa existe una buena comunicación entre administración y los trabajadores, también que se toma en cuenta sus sentimientos, emociones y reacciones. Por otro lado, se observó que no todas las instalaciones y muebles son ergonómicos lo que podría generar enfermedades laborales a largo plazo, también señalan que no cuentan con los todos los equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones, lo que dificulta sus actividades diarias.

#### **4.2.6 Supervisión de las personas**

El objetivo es describir la supervisión de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco.

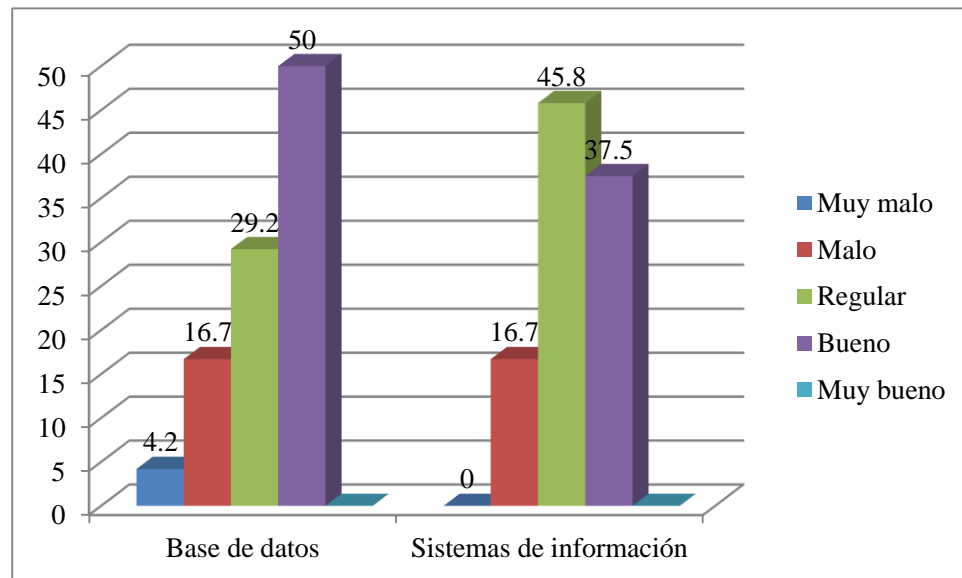
**D) Resultados de los indicadores de la dimensión supervisión de las personas**

**Tabla 21**

*Indicadores de la dimensión supervisión de las personas*

	Base de datos		Sistemas de información	
	f	%	f	%
Muy malo	1	4.2	0	0
Malo	4	16.7	4	16.7
Regular	7	29.2	11	45.8
Bueno	12	50.0	9	37.5
Muy bueno	0	0.0	0	0
Total	24	100.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 22: Indicadores de la dimensión supervisión de las personas**

**Interpretación y análisis:**

- Un 16.7% de los encuestados indica que el indicador base de datos es malo, mientras que un 29.2% manifiesta que es regular y un mayoritario 50% señala que es bueno. Se observó que la empresa cuenta con una base de datos de sus trabajadores y esta se actualiza constantemente, más no se utiliza de una manera adecuada lo que permita una supervisión integral de las personas.

- Un 16.7% de los encuestados indica que el indicador sistemas de información es malo, mientras que un 37.5% manifiesta que es bueno y un mayoritario 45.8% considera que es regular. Si bien es cierto que la empresa utiliza sistemas de información como por ejemplo cámaras de seguridad y control biométrico para registrar la asistencia, estos no se utilizan para retroalimentar las actividades diarias de los trabajadores.

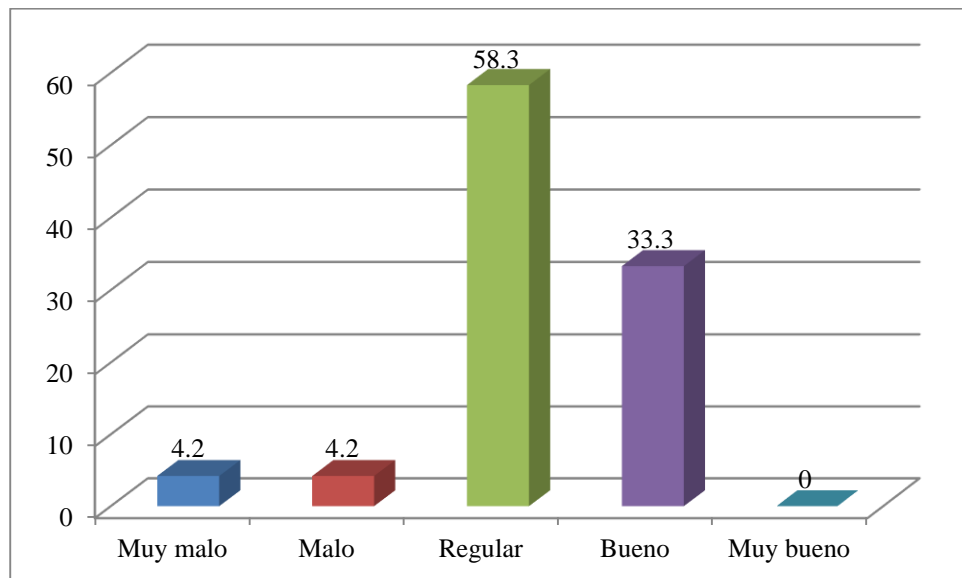
### E) Resultados de la dimensión supervisión de las personas

**Tabla 22**

*Supervisión de las personas*

	<i>f</i>	%
Muy malo	1	4.2
Malo	1	4.2
Regular	14	58.3
Bueno	8	33.3
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 23: Supervisión de las personas**

### Interpretación y análisis:

Un 4.2% considera que la dimensión supervisión de las personas es malo, mientras que un 33.3% indica que es bueno y un mayoritario 58.3% manifiesta

que es regular. Se observó que, si bien es cierto se tiene una base de datos y cuenta con sistemas de información, estos no se están utilizando de una manera correcta para dar seguimiento, controlar y supervisar a los trabajadores.

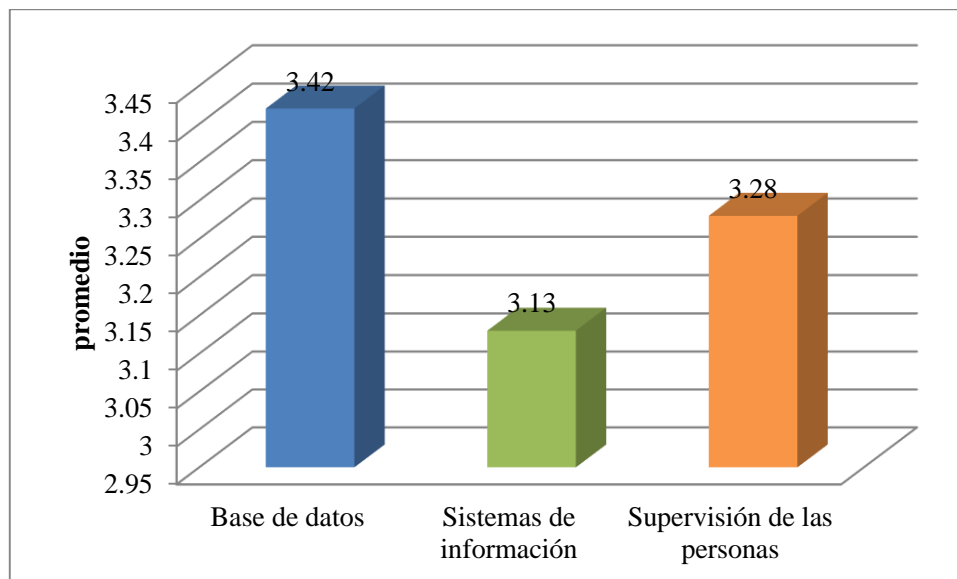
**F) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión de las personas**

**Tabla 23**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión de las personas*

	Promedio	interpretación
Base de datos	3.42	Bueno
Sistemas de información	3.13	Regular
<b>Supervisión de las personas</b>	<b>3.28</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 24:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión de las personas

**Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión supervisión de las personas, el indicador base de datos obtuvo un puntaje de 3.42 lo que indica que es bueno, por otra parte el indicador sistemas de información obtuvo 3.13 que señala que es regular.



Promediando los dos indicadores, tenemos que la supervisión de las personas obtuvo una calificación de 3.28 lo que indica que es regular. Por un lado la empresa cuenta con una base de datos de sus trabajadores y se actualiza constantemente, también existen sistemas de información como cámaras de seguridad y control biométrico de asistencia de personal. Por otro lado no se están utilizando correctamente puesto que los trabajadores no reciben retroalimentación sobre sus actividades diarias.



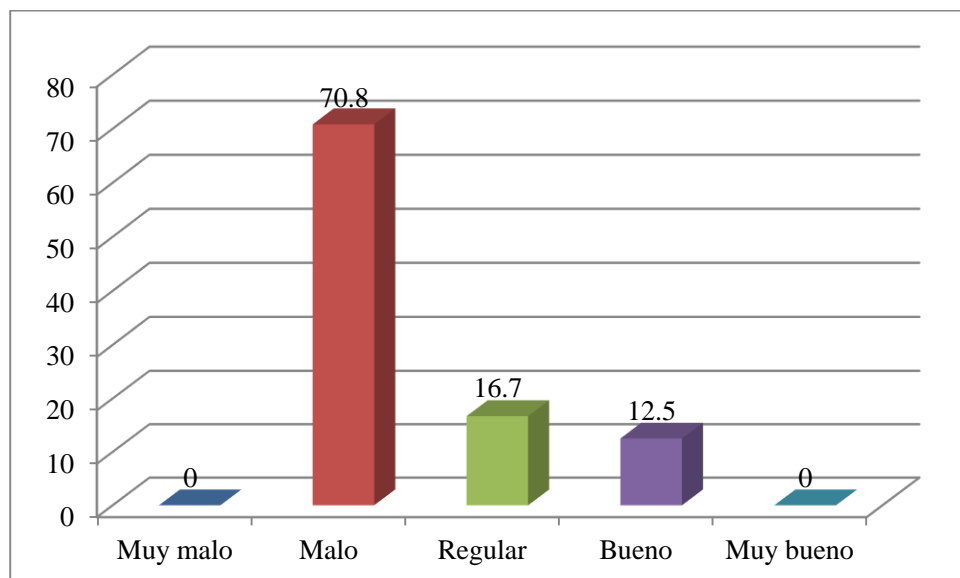
### 4.3. Resultado de la variable Gestión del talento humano

**Tabla 24**

*Gestión del talento humano*

	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0
Malo	17	70.8
Regular	4	16.7
Bueno	3	12.5
Muy bueno	0	0.0
Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 25: Gestión del talento humano**

#### **Interpretación y análisis:**

Un mayoritario 70.8% de los encuestados manifiesta que la gestión de talento humano es malo, mientras que un 16.7% lo califica como regular y tan sólo un 12.5% considera que es bueno. Resultados que evidencian que existen problemas dentro de la empresa al momento de gestionar el talento humano, esto debido a que los 6 procesos dentro de esta gestión están siendo mal ejecutados.

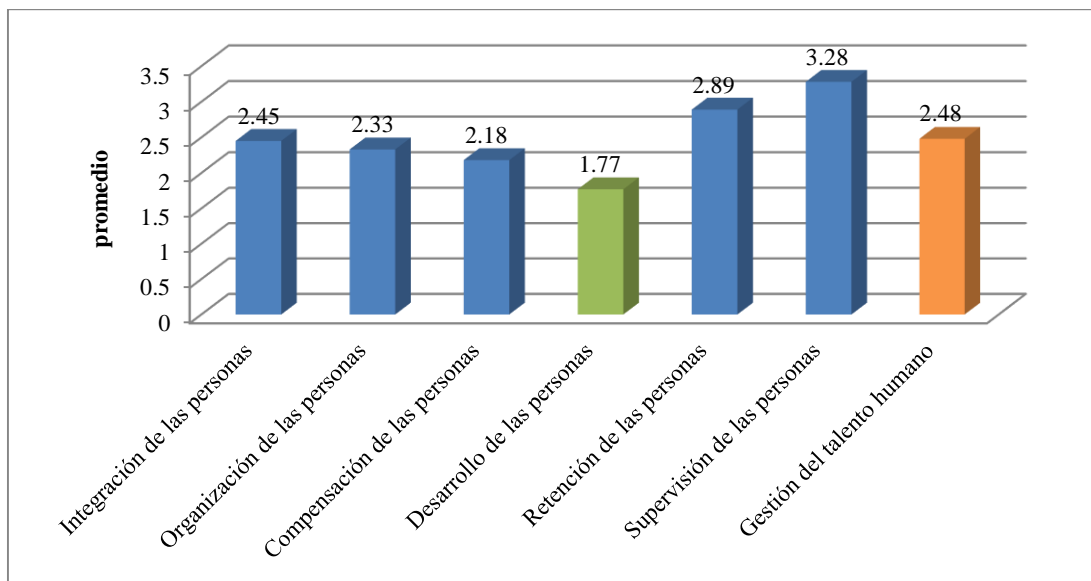
**A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano**

**Tabla 25**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano*

	Promedio	interpretación
Integración de las personas	2.45	Malo
Organización de las personas	2.33	Malo
Compensación de las personas	2.18	Malo
Desarrollo de las personas	1.77	Muy malo
Retención de las personas	2.89	Regular
Supervisión de las personas	3.28	Regular
<b>Gestión del talento humano</b>	<b>2.48</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 26: Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano**

**Interpretación y análisis:**

En cuanto a la variable gestión de talento humano, la dimensión integración de las personas obtuvo un puntaje de 2.45 lo que indica que es malo, la dimensión organización de las personas obtuvo 2.33 lo que señala que también es malo, la dimensión compensación de las personas obtuvo 2.18 lo que indica que es malo, por otro lado la dimensión desarrollo de las personas obtuvo un



puntaje de 1.77 lo que señala que es muy malo, la dimensión retención de las personas obtuvo un puntaje de 2.89 lo que manifiesta que es regular y por último la dimensión supervisión de las personas obtuvo 3.28 lo que señala que es regular. Promediando las 6 dimensiones, tenemos que la variable gestión de talento humano obtuvo una calificación de 2.48 indicando que es una gestión mala. Quiere decir que la empresa no le está dando la importancia necesaria a este punto, los trabajadores manifestaron que existen debilidades en los diferentes procesos, pero enfatizaron en la dimensión desarrollo de las personas calificada como muy mala. Se observó que la empresa no organiza capacitaciones constantemente, no cuentan con un programa de ascensos, por lo tanto los trabajadores consideran que no están creciendo tanto personal como profesionalmente, de la misma manera no se sienten coparticipes de las decisiones sobre los cambios que se implementan en las actividades diarias en su área de trabajo. Las dimensiones de integración de las personas, organización de las personas y compensación de las personas fueron calificadas como malas, es importante trabajar en estos procesos, pues el talento humano es un recurso esencial si se quiere lograr los objetivos y todo comienza con la forma en la cual se recluta y selecciona a los trabajadores, luego se necesita una buena inducción para organizarlos, posteriormente evaluar su desempeño para de esta manera poder retroalimentar sus actividades, por otro lado los trabajadores manifestaron que la remuneración es mala lo que no permite que se sientan motivados. Las dimensiones de retención de las personas y supervisión de las personas fueron las mejores calificadas como regulares, pero aún se tienen que trabajar en aspectos como la implementación de las áreas de trabajo con muebles y equipos ergonómicos y la correcta utilización de la base de datos y sistemas de información.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer cómo es la gestión de talento humano bajo la percepción de los trabajadores en la empresa Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019, para lo cual se adquirió información mediante la aplicación de un cuestionario a los trabajadores de dicha empresa, lo que permitió cumplir los objetivos planteados en cuanto a describir la gestión de talento humano y sus dimensiones: integración de las personas, organización de las personas, compensación de las personas, desarrollo de las personas, retención de las personas y supervisión de las personas.

#### **5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos**

La presente investigación permitió constatar que la gestión del talento humano es un factor importante para los trabajadores y los intereses de la empresa Hoteles Garcilaso, Una mala aplicación puede ocasionar descontento en los trabajadores y reflejarse en la calidad de servicio prestado.

Conforme al objetivo general de la presente investigación, los resultados obtenidos reflejan que la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso es mala con una calificación promedio de 2.48.

Los trabajadores consideran que el desarrollo de las personas es la dimensión que se está aplicando de una manera muy mala con un puntaje de 1.77. Los encuestados perciben que no están creciendo ni personal ni profesionalmente, se observó que la empresa no organiza capacitaciones constantemente que ayude a mejorar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores, por otra parte tampoco ofrece oportunidades de ascensos por lo que los trabajadores se sienten estancados en sus puestos.

La dimensión que obtuvo mejor puntaje fue supervisión de las personas con 3.28 que indica que es regular. La empresa cuenta con una base de datos de sus trabajadores y se actualiza constantemente, por otro lado también cuenta con sistemas de información pero estos no se están utilizando de una manera adecuada en beneficio de los trabajadores.



## 5.2. Limitaciones del estudio

- Falta de tiempo de los trabajadores para la aplicación del cuestionario.
- Desconfianza por parte de los trabajadores a que la información brindada sea de conocimiento de sus jefes, se tuvo que recalcar en más de una oportunidad que era totalmente anónimo.

## 5.3. Implicancias del estudio

- Se logró conocer cómo es la gestión de talento humano bajo la percepción de los trabajadores de Hoteles Garcilaso en un contexto real, se identificó cuáles son los puntos más débiles en los cuáles la empresa tiene que trabajar.
- Si la empresa quiere mejorar la gestión de talento humano deberá tomar en consideración las recomendaciones planteadas en la presente investigación y tendrá un impacto positivo en los trabajadores.

## 5.4. Comparación crítica con literatura existente

(Bajarano, 2013) en su tesis titulada “Gestión de talento humano como estrategia para la retención de personal” indica que, la mejor forma de lograr una organización más competitiva es aprovechar el talento humano, por lo que es necesario atraer, seleccionar y retener a los mejores, considerando que sólo las personas mejor capacitadas y actualizadas lograrán mayor productividad y mejores productos y servicios, porque aportarán con ideas innovadoras para el éxito de la empresa.

A partir de los hallazgos encontrados, se describe que la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso es malo.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen:

(Arriaga, 2013) en su tesis intitulada “Gestión de Recursos Humanos en Hoteles de 3 estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhueu” usó las mismas dimensiones que el presente trabajo, llegando a la conclusión que la gestión de recursos humanos se da de manera empírica pues no se diseñan los puestos de trabajo correctamente, cuando un trabajador se incorpora a un hotel la inducción sólo se da de manera verbal, pues carecen de documentos de gestión. Altamente relacionado con la presente investigación también se llegó a la conclusión que no se aplican diversas pruebas al momento de seleccionar a los candidatos, por otra parte tampoco se están evaluado constantemente a los trabajadores.



(Guerra, 2018) en su tesis titulada “Gestión de talento humano percibido por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017” llegó a la conclusión que el 77.5% de los encuestados consideran que la gestión de talento humano es poco eficiente y sólo un 8% manifiesta que es eficiente. Sin embargo este autor usó las siguientes dimensiones; proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo en las personas y responsabilidad social.

(Umpire, 2015) en su tesis titulada “Gestión de talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco, sede Larapa 2015” llegó a la conclusión que la gestión de talento humano es mala dentro del área administrativa de la Universidad Andina del Cusco. Este autor por otro lado se relaciona con la presente investigación cuando llega a las conclusiones de que el proceso de incorporación es muy deficiente, los medios de reclutamiento no son los adecuados y no son percibidos de una manera clara y oportuna para los candidatos. Este autor usó una dimensión denominada “colocación de las personas” a lo que en la presente investigación se denominó “organización de las personas”, concluyó que el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco no tienen una adecuada orientación de sus labores.

Por otro lado existen otros autores que no concuerdan con la presente investigación:

(Ampuero, 2016) en su tesis titulada “Gestión de talento humano en hoteles de 3 estrellas en el distrito de Yanque, provincia de Caylloma, Región de Arequipa, año 2015” llegó a la conclusión que la gestión de talento humano en hoteles de 3 estrellas en el distrito de Yanque es buena. Se están aplicando diversas pruebas en el proceso de selección, como por ejemplo pruebas de personalidad, pruebas de conocimiento, entrevistas preliminares, entrevistas personales, investigación de referencias, exámenes médicos, etc, lo que no se observó en la presente investigación, ya que sólo se realiza una entrevista personal. En cuanto a las capacitaciones concluye que existe un diagnóstico previo, diseño y aplicación de este, sin embargo menciona que no son continuas. En el tema de salarios señala que es acorde al mercado y se pagan puntualmente, por el contrario en la presente investigación los colaboradores manifestaron que los salarios no se pagan puntualmente generando incomodidad en ellos.



(Noel & Serna, 2017) en su tesis titulada “Gestión de talento humano y calidad de servicio en hoteles de 3 estrellas del distrito de Zorritos, 2015” llegaron a la conclusión que la gestión de talento humano se da de manera eficiente, hacen énfasis en que la capacitación es importante en el desarrollo de los recursos humanos y guarda estrecha relación con el logro de los objetivos planteados por las empresas.

Según (Machicao, 2011) “La gestión del Talento Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general. La empresa debe gestionar (administrar) de manera eficiente a sus trabajadores, haciendo uso de las técnicas de las buenas relaciones humanas, propiciando un excelente clima laboral, brindando bienestar social y laboral a los trabajadores; todo eso con el fin de que se sientan satisfechos, conformes y orgullosos de la labor en la empresa. Ello conllevará a que se identifiquen con la organización, con sus jefes y hasta con los objetivos empresariales, y por tanto hagan suyos los objetivos de la organización, ofreciendo su máximo esfuerzo y potencialidad, orientados a las metas y objetivo generales de la empresa”.

El anterior concepto brindado por Machicao indica la importancia que tiene la Gestión de talento humano en la empresa, se convierte en un aspecto crucial, los colaboradores se convierten en socios estratégicos, siendo capaces de potenciar su trabajo y transformar la organización radicalmente, pues esa es la finalidad, que las personas se desarrollen integralmente tanto individualmente como en grupo, así conseguir los objetivos planteados y que la empresa sea competitiva en el mercado.



## CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio realizado se concluye que, en cuanto a la gestión de talento humano los trabajadores perciben que la integración de las personas con un promedio de 2.45 es malo, la organización de las personas fue calificado como malo con un promedio de 2.33, la compensación de las personas con un puntaje de 2.18 es malo , mientras que el desarrollo de las personas se consideró como muy malo con un promedio de 1.77 y las únicas dimensiones calificadas como regulares fueron la retención de las personas con un puntaje de 2.89 y la supervisión de las personas con un promedio de 3.28; por lo cual con una calificación promedio de 2.48, la gestión de talento humano es mala. Este resultado refleja que dentro de la empresa no se está tomando en cuenta a los trabajadores y las decisiones no están enfocadas en ellos. Cabe recalcar que en la actualidad el activo más importante con el que cuentan las organizaciones son las personas debido a que aportan ventajas competitivas a la empresa, las cuales permiten diferenciarse de la competencia y sobrevivir en el mercado, por ende esta mala gestión de talento humano puede generar consecuencias como la desmotivación de los trabajadores, una alta rotación de personal lo que ocasione que la empresa no sea competitiva en el mercado.
- Para la dimensión integración de las personas un 50% de los encuestados manifiestan que es malo, un 29.2% señalan que es regular, un 12.5% consideran que es muy malo, un mínimo 8.3% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.45 se concluye que este proceso es malo.  
En cuanto al indicador reclutamiento se concluye que la empresa tiene una gran debilidad al captar posibles candidatos para ocupar las vacantes de sus puestos de trabajo, a consecuencia de que no se está difundiendo por medios de comunicación masivos sus convocatorias, otro punto importante es que no se realizan convocatorias internas para ocupar estas vacantes, eso en cuanto al reclutamiento.  
En cuanto al proceso de selección no se están aplicando diversas pruebas para filtrar a los candidatos, debido a esto no siempre eligen al mejor, la mayoría de los encuestados perciben que el proceso se realiza de manera imparcial pero que no todos concuerdan en que la empresa considera la experiencia laboral como factor importante al momento de la selección.
- Para la dimensión organización de las personas un 45.8% de los encuestados manifiestan que es malo, un 25% señalan que es regular, un 16.7% consideran que es





muy malo, un mínimo 12.5% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.33 se concluye que este proceso es malo.

Habiéndose analizado los indicadores de orientación de las personas, diseño de cargos y evaluación de desempeño se concluye que en la empresa se está dando una inducción solamente verbal, carecen de documentos de gestión que ayuden a los trabajadores a identificar sus funciones, jefes superiores inmediatos, etc.

En cuanto al diseño de cargos la mayoría de los trabajadores perciben que la empresa ha previsto todos los cargos que se requieren para el correcto cumplimiento del servicio, por otro lado también manifiestan que no están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados.

El punto más débil es la evaluación de desempeño, ya que no se está evaluando a los trabajadores de manera constante, debido a esto no se está retroalimentando su trabajo diario.

- Para la dimensión compensación de las personas un 41.7% de los encuestados manifiestan que es malo, un 29.2% señalan que es regular, un 25% consideran que es muy malo, un mínimo 4.2% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.18 se concluye que este proceso es malo.

Habiéndose analizado los indicadores remuneración, programa de incentivos y prestaciones y servicios se concluye que la mayoría de los trabajadores perciben que el salario que reciben no es de acuerdo al mercado, por otro lado casi en su totalidad los trabajadores manifestaron que la empresa no paga puntualmente los salarios lo que genera descontento e incomodidad en ellos. La empresa no tiene un programa de incentivos pero sí está cumpliendo con el pago de la prestación de los servicios sociales.

- Para la dimensión desarrollo de las personas un 29.2% de los encuestados manifiestan que es malo, un 29.2% señalan que es regular, un 37.5% consideran que es muy malo, un mínimo 4.2% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 1.77 se concluye que este proceso es muy malo.

Habiéndose analizado los indicadores capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional se concluye que la empresa no está invirtiendo en la mejora de los perfiles de sus trabajadores, debido a este punto, ellos consideran que no se están desarrollando ni personal ni profesionalmente ya que no están mejorando sus



habilidades ni ampliando sus conocimientos. Por otro lado no sienten que son coparticipes de los cambios que se implementan en sus actividades diarias y que la empresa no toma en consideración sus puntos de vista ni sugerencias en beneficio del desarrollo organizacional.

- Para la dimensión retención de las personas un 29.2% de los encuestados manifiestan que es malo, un 50% señalan que es regular, un 4.2% consideran que es muy malo, un 16.7% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.89 se concluye que este proceso es regular.

Habiéndose analizado los indicadores de relaciones con los empleados y seguridad, higiene y calidad de vida se concluye que los trabajadores perciben que hay una buena comunicación entre administración y ellos, por otra parte sí consideran que se toma en cuenta sus sentimientos, emociones y reacciones.

En cuanto a la seguridad, higiene y calidad de vida los trabajadores perciben que no todas las áreas de trabajo cuentan con los equipos y muebles necesarios para el desarrollo de sus actividades, y que no todas las instalaciones que ocupan son ergonómicas y sienten temor que a la larga genere alguna enfermedad laboral. Sin embargo, la mayoría señala que en la empresa se cuida la seguridad y se evitan los accidentes.

- Para la dimensión supervisión de las personas un 4.2% de los encuestados manifiestan que es malo, un 58.3% señalan que es regular, un 4.2% consideran que es muy malo, un 33.3% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 3.28 se concluye que este proceso es regular.

Habiéndose analizado los indicadores de base de datos y sistemas de información se concluye que esta fue la dimensión que obtuvo mejor calificación debido a que si se cuenta con una base de datos de los trabajadores y que esta se actualiza constantemente, también la empresa cuenta con sistemas de información como cámaras de seguridad y control biométrico de asistencia, pero no se están utilizando eficientemente en pro de retroalimentar y acompañar las actividades de los trabajadores.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones arribadas en la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a administración y/o gerencia general de Hoteles Garcilaso recibir asesoramiento y/o capacitaciones pertinentes en lo referente a Gestión de talento humano, de esta manera establecer políticas y tomar acciones para mejorar la forma cómo se está desarrollando e impactar positivamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre esta gestión.
- En cuanto a la incorporación de personas, se recomienda que sus convocatorias se difundan por medios de comunicación masiva, especialmente por redes sociales y aplicaciones de búsqueda de trabajo como por ejemplo indeed, computrabajo, boomerang; de esta manera atraerán a más candidatos. En el proceso de selección se recomienda usar técnicas de selección efectivas como por ejemplo pruebas de personalidad, pruebas de conocimiento, entrevistas personales previamente estructuradas y tomen en consideración la experiencia laboral al momento de elegir al mejor candidato. También se recomienda que realicen convocatorias internas ya que representa una oportunidad de ascenso para los trabajadores, logrará tener trabajadores más comprometidos, mejorar el ambiente laboral y disminuir la rotación de personal.
- En cuanto a la organización de las personas, principalmente se recomienda desarrollar un organigrama que ayude a organizar y ordenar a las personas, desarrollar documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones (MOF) ya que facilita a los trabajadores reconocer las funciones específicas de su puesto de trabajo, responsabilidades y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto al análisis de puestos se recomienda a administración revisar las funciones que realizan los colaboradores y si estas están acorde con el sueldo que perciben, como también analizar si son justas a comparación de los demás trabajadores.

Un punto muy importante es evaluar constantemente a los trabajadores ya que permitirá medir el logro de los objetivos y por consiguiente dar retroalimentación al trabajador sobre su desempeño en la empresa. También evaluando a los trabajadores se pueden plantear estrategias para el cumplimiento de objetivos.



- En cuanto a la compensación de las personas, se recomienda establecer una escala salarial en la que se tome en consideración la experiencia, el tiempo que un trabajador labora en la empresa y el desempeño.

Implementar el sistema de puntos hoteleros, ya que este sistema está en función a los ingresos que percibe el hotel y representa un incentivo por el logro de objetivos, de esta manera los trabajadores al percibir mejores ingresos estarán más motivados e identificados con la empresa.

- En cuanto al desarrollo de las personas, se recomienda implementar un diagnóstico, diseño e implementación de un programa de capacitación en temas de hotelería, calidad de servicio, primeros auxilios, entre otros. Por otro lado se recomienda apoyar a sus trabajadores en especializaciones que les permitan mejorar sus aptitudes y capacidades. Al mismo tiempo trabajar de la mano con otras empresas mediante convenios que permitan entregar certificaciones a los trabajadores.
- En cuanto a la retención de las personas, se recomienda hacer un diagnóstico y proveer de los equipos, muebles y herramientas necesarias a las diferentes áreas para el desarrollo de sus actividades diarias. También asegurar que todas las instalaciones que ocupan los trabajadores sean ergonómicas de manera que no generen malestares ni incomodidades e incluso una posible enfermedad laboral. Esto es importante porque, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones.
- En cuanto a la supervisión de personas, se recomienda acompañar las actividades diarias de los trabajadores utilizando los sistemas de información con los que cuenta la empresa (cámaras de seguridad, control biométrico de asistencia de personal) y tomar acciones (correctivas dependiendo a la situación) que beneficien a la empresa y de esta manera se logren los objetivos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amador, S. A. (2016). *Administración de recursos humanos*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ampuero, A. K. (2016). *Gestión de Talento Humano en Hoteles de tres estrellas en el distrito de Yanque, provincia de Caylloma, Región Arequipa, año 2015*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María .
- Armas, O. Y., Llanos, E. M., & Traverso, H. P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Arriaga, Z. S. (2013). *Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Bajarano, P. (2013). *Gestión de talento humano como estrategia para retención del personal*. Colombia: Universidad de Medellín.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. Mexico, D.F.: The MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F.: The McGraw-Hill.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por competencias*. Caracas, Venezuela: Escuela de negocios - UCAB.
- Destino negocio. (24 de Julio de 2018). *Destino Negocio*. Obtenido de Destino negocio: <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/prestaciones-sociales-para-los-trabajadores-peruanos/>
- Dolan, Simon, L., Valle, R. C., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- El comercio. (19 de Setiembre de 2016). Estas son las tendencias en hotelería y turismo en el Perú. *El comercio*, pág. 13.



- Esan Graduate School of Business. (04 de Julio de 2017). La gestión del talento humano en el Perú: una tarea en constante desarrollo. *La gestión del talento humano en el Perú: una tarea en constante desarrollo*. Lima, Perú.
- Gardey, A., & Pérez, J. (28 de Setiembre de 2013). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/incentivo/>
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Gonzales, M. D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45.
- Guerra, B. M. (2018). *Gestión del talento humano percibida por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Hernández, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: The McGraw-Hill.
- Herrera, D. L. (2015). *Percepción de la Gestión del Talento Humano en la empresa Lucky SAC Cusco 2015*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: Editorial San Marcos .
- Juárez, H. O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Mexico, D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. de C.V.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2013). *Curso de Administración moderna*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. México: Soluciones Editoriales México.
- Morales, R. (11 de Enero de 2018). La gestión del talento es uno de los grandes retos de la década. *Tendencias21*.
- Noel, P. M., & Serna, Y. E. (2017). *Gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de zorritos - 2015*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.



- Perez, J. (17 de Julio de 2008). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/sueldo/>
- Pérez, O. (24 de Mayo de 2016). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pimienta, J., Herminio, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- QueCursar. (13 de Febrero de 2015). Obtenido de Que Cursar: <https://www.quecursar.com/noticias/%C2%BFconoces-las-fases-de-un-proceso-de-seleccion-de-personal-8620.html>
- Quintana, A. M. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.
- Raffino, M. E. (31 de Enero de 2019). *Concepto de*. Obtenido de <https://concepto.de/salud-ocupacional/>
- Redacción + Contenido. (2019). El talento humano, lo mejor que tienen las compañías. *El Tiempo*.
- Redacción Gestión. (2019). Llegarán 4.8 millones de turistas internacionales a Perú este año, 10% más que en el 2018. *Gestión*, 8-9.
- Schuler, R. (1992). *Strategic Human Resource Management: Linking people with the needs of the business*. *Organizational Dynamics*.
- Umpire, R. J. (2015). *La gestión del talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa 2015*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Valero, & Fernandez, A. (2010). *Reclutamiento y selección del personal*. Madrid : Piramide.
- Vallejo, C. L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Aval ESPOCH.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: The MacGraw-Hill.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco - 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>P.E.1.</b> ¿Cómo es la integración de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?</p> <p><b>P.E.2.</b> ¿Cómo es la organización de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?</p> <p><b>P.E.3.</b> ¿Cómo es la compensación de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?</p> <p><b>P.E.4.</b> ¿Cómo es el desarrollo de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?</p> <p><b>P.E.5.</b> ¿Cómo es la retención de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?</p> <p><b>P.E.6.</b> ¿Cómo es la supervisión de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Describir cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>O.E.1.</b> Describir cómo es la integración de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p> <p><b>O.E.2.</b> Describir cómo es la organización de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p> <p><b>O.E.3.</b> Describir cómo es la compensación de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p> <p><b>O.E.4.</b> Describir cómo es el desarrollo de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p> <p><b>O.E.5.</b> Describir cómo es la retención de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p> <p><b>O.E.6.</b> Describir cómo es la supervisión de las personas percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019.</p>	<p><b>VARIABLE</b></p> <p>Gestión de talento humano</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integración de las personas</li> <li>➤ Organización de las personas</li> <li>➤ Compensación de las personas</li> <li>➤ Desarrollo de las personas</li> <li>➤ Retención de las personas</li> <li>➤ Supervisión de las personas</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Básico.</p> <p><b>Enfoque de la investigación</b></p> <p>Cuantitativo.</p> <p><b>Diseño de la investigación</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>Alcance de la investigación</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Población y muestra de la investigación</b></p> <p>24 Colaboradores</p>





**Matriz del instrumento**

DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACION
<b>Integración de las personas</b>	Reclutamiento	<b>6</b>	1. ¿La empresa usa medios de comunicación masivos en sus convocatorias? 2. ¿Se realizan convocatorias internas para ocupar las vacantes de puestos de trabajo?	<b>Nunca</b>  <b>Casi Nunca</b>  <b>A veces</b>  <b>Casi siempre</b>  <b>Siempre</b>
	Selección		3. ¿Se desarrollan los procesos adecuados para elegir al mejor candidato? 4. ¿Los candidatos son evaluados imparcialmente? 5. ¿Se aplican diversas pruebas para filtrar a los candidatos? 6. ¿Consideran la experiencia laboral como un factor importante al momento de la selección?	
<b>Organización de las personas</b>	Orientación a las personas	<b>9</b>	7. ¿Al ingresar a la empresa los trabajadores reciben una inducción verbal? 8. ¿Al ingresar a la empresa los trabajadores reciben una inducción escrita? 9. ¿Existen documentos formales que ayuden a identificar las funciones?	
	Diseño de cargos		10. ¿Los trabajadores están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados? 11. ¿En la empresa se han previsto todos los cargos que se requieren para el correcto cumplimiento del servicio? 12. ¿Las labores asignadas a cada trabajador son justas a comparación de los demás?	
	Evaluación de desempeño		13. ¿El desempeño de los trabajadores se evalúa anualmente? 14. ¿Se utilizan diversos métodos para la evaluación de desempeño? 15. ¿Los trabajadores reciben retroalimentación sobre sus errores y/o fallas?	
<b>Compensación de las personas</b>	Remuneración	<b>5</b>	16. ¿El salario que percibe es de acuerdo al mercado? 17. ¿La empresa paga puntualmente los salarios? 18. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a su esfuerzo físico y mental?	
	Programa de incentivos		19. ¿La empresa ofrece incentivos o beneficios por el logro de objetivos?	
	Prestaciones y servicios		20. ¿La empresa cumple en el pago de la prestación de servicios sociales?	
<b>Desarrollo de las personas</b>	Capacitación	<b>8</b>	21. ¿La empresa busca conocer las necesidades en las diferentes áreas de trabajo para la capacitación? 22. ¿Se organizan capacitaciones para mejorar su desempeño laboral y ampliar sus conocimientos? 23. ¿Se utilizan técnicas de capacitación efectivas? 24. ¿Se evidencian mejoras gracias a las capacitaciones recibidas?	
	Desarrollo del personal		25. ¿La empresa ofrece oportunidades de ascensos? 26. ¿Considera usted que gracias a la empresa está creciendo tanto personal como profesionalmente?	
	Desarrollo organizacional		27. ¿Cree usted sentirse copartícipe de los cambios que se implementan en las actividades diarias en su área de trabajo? 28. ¿La empresa toma en consideración su punto de vista y sugerencias para la implantación de nuevos cambios organizacionales que son necesarios?	
<b>Retención de las personas</b>	Relaciones con los empleados	<b>6</b>	29. ¿Existe una buena comunicación entre administración y los trabajadores? 30. ¿Administración toma en cuenta los sentimientos, emociones y reacciones de los trabajadores?	
	Seguridad, higiene y calidad de vida.		31. ¿Las áreas de trabajo cuentan con los equipos y muebles necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias? 32. ¿Las instalaciones que usted ocupa para el desarrollo de sus funciones son ergonómicas? 33. ¿En la empresa se cuida la seguridad y se evitan los accidentes? 34. ¿Según su punto de vista cree que tiene una calidad de vida buena en su centro laboral?	
<b>Supervisión de las personas</b>	Base de datos	<b>5</b>	35. ¿La empresa cuenta con una base de datos de sus trabajadores? 36. ¿Se actualizan los datos de los trabajadores?	
	Sistemas de información		37. ¿La empresa utiliza sistemas de información (cámaras de seguridad, control biométrico, etc.) para la supervisión de actividades diarias? 38. ¿Recibe usted retroalimentación gracias al monitoreo de sus actividades diarias? 39. ¿Es la supervisión un proceso de aprendizaje y mejora?	
<b>PESO TOTAL</b>		<b>39</b>		

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS****UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES****ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN****INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE HOTELES GARCILASO, CUSCO, 2019.****Estimado/a trabajador/trabajadora:**

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que busca obtener información acerca de la gestión de talento humano percibida por el personal de Hoteles Garcilaso. La encuesta es anónima. Por favor, responda con sinceridad.

**Instrucciones:**

A continuación se presenta un conjunto de preguntas sobre la gestión de talento humano, cada una de ellas va seguida de cinco posibles respuestas que debe de calificar. Responda marcando con “X” en la alternativa elegida.

<b>Integración de las personas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
1. ¿La empresa usa medios de comunicación masivos en sus convocatorias?					
2. ¿Se realizan convocatorias internas para ocupar las vacantes de puestos de trabajo?					
3. ¿Se desarrollan los procesos adecuados para elegir al mejor candidato?					
4. ¿Los candidatos son evaluados imparcialmente?					
5. ¿Se aplican diversas pruebas para filtrar a los candidatos?					
6. ¿Consideran la experiencia laboral como un factor importante al momento de la selección?					
<b>Organización de las personas</b>					
7. ¿Al ingresar a la empresa los trabajadores reciben una inducción verbal?					



8. ¿Al ingresar a la empresa los trabajadores reciben una inducción escrita?					
9. ¿Existen documentos formales que ayuden a identificar las funciones?					
10. ¿Los trabajadores están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados?					
11. ¿En la empresa se han previsto todos los cargos que se requieren para el correcto cumplimiento del servicio?					
12. ¿Las labores asignadas a cada trabajador son justas a comparación de los demás?					
13. ¿El desempeño de los trabajadores se evalúa anualmente?					
14. ¿Se utilizan diversos métodos para la evaluación de desempeño?					
15. ¿Los trabajadores reciben retroalimentación sobre sus errores y/o fallas?					
<b>Compensación de las personas</b>					
16. ¿El salario que percibe es de acuerdo al mercado?					
17. ¿La empresa paga puntualmente los salarios?					
18. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a su esfuerzo físico y mental?					
19. ¿La empresa ofrece incentivos o beneficios por el logro de objetivos?					
20. ¿La empresa cumple en el pago de la prestación de servicios sociales?					
<b>Desarrollo de las personas</b>					
21. ¿La empresa busca conocer las necesidades en las diferentes áreas de trabajo para la capacitación?					
22. ¿Se organizan capacitaciones para mejorar su desempeño laboral y ampliar sus conocimientos?					
23. ¿Se utilizan técnicas de capacitación efectivas?					
24. ¿Se evidencian mejoras gracias a las capacitaciones recibidas?					
25. ¿La empresa ofrece oportunidades de ascensos?					



26. ¿Considera usted que gracias a la empresa está creciendo tanto personal como profesionalmente?					
27. ¿Cree usted sentirse coparticipe de los cambios que se implementan en las actividades diarias en su área de trabajo?					
28. ¿La empresa toma en consideración su punto de vista y sugerencias para la implantación de nuevos cambios organizacionales que son necesarios?					
<b>Retención de las personas</b>					
29. ¿Existe una buena comunicación entre administración y los trabajadores?					
30. ¿Administración toma en cuenta los sentimientos, emociones y reacciones de los trabajadores?					
31. ¿Las áreas de trabajo cuentan con los equipos y muebles necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias?					
32. ¿Las instalaciones que Ud. ocupa para el desarrollo de sus funciones son ergonómicas?					
33. ¿En la empresa se cuida la seguridad y se evitan los accidentes?					
34. ¿Según su punto de vista cree que tiene una calidad de vida buena en su centro laboral?					
<b>Supervisión de las personas</b>					
35. ¿La empresa cuenta con una base de datos de sus trabajadores?					
36. ¿Se actualizan los datos de los trabajadores?					
37. ¿La empresa utiliza sistemas de información (cámaras de seguridad, control biométrico, etc.) para la supervisión de sus actividades diarias?					
38. ¿Recibe usted retroalimentación gracias al monitoreo de sus actividades diarias?					
39. ¿Es la supervisión un proceso de aprendizaje y mejora?					