



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



TESIS

**ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS APLICADA AL
TALENTO HUMANO OPERATIVO DE NOVOTEL CUSCO - 2020**

PRESENTADO POR:

Bach. Matthew Sebastián Hernani Dongo.

Para optar el título de Licenciado en Turismo.

ASESOR:

Mg. Marco Fernando Carpio Sánchez.

CUSCO – PERU

2020



PRESENTACION

Sra. Decana de la Facultad de Ciencias y Humanidades Mg. Herminia Callo Sánchez, Sres.
Miembros del jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad Andina del Cusco, pongo a vuestra consideración la presente tesis titulada “Estudio de la capacitación por competencias aplicado al talento humano operativo de Novotel Cusco - 2020”

El presente trabajo de investigación es el resultado de arduos estudios sobre el desarrollo de la capacitación por competencias aplicado al talento humano operativo de Novotel Cusco, gracias a ello se obtuvieron respuestas muy satisfactorias, a las cuales se dieron conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de corregir ciertas desviaciones que abrirían paso a mejores resultados, así mismo pretendo iniciar un mejor estudio de este tema, ya que viene a ser muy importante para un desarrollo empresarial apropiado, además de corroborar el pensamiento que centra su postura en que el colaborador es lo más importante para una empresa, ya que de él depende su éxito.

Bachiller Matthew Sebastián Hernani Dongo.



AGRADECIMIENTOS

Agradecer sobre todo a Dios, por su bondad, la protección que me brindo ante cualquier adversidad y la sabiduría que me otorgó para tomar decisiones correctas.

Al Patrón San Pedro Apóstol que con su guía y ejemplo ayuda a fortalecer mi fe, logrando ser un buen católico y un buen ser humano.

A mi asesor Mg. Marco Fernando Carpio Sánchez, por sus consejos, su disponibilidad y su profesionalismo dedicado al desarrollo del presente trabajo de investigación.



DEDICATORIA

A Dios y a San Pedro Apóstol, que fueron guía e inspiración para la realización de este trabajo de investigación.

A mis abuelitas Rina y Teresa, gracias por el amor que me dieron, dan y darán; siempre están presentes en mi corazón, esto es para ustedes.

A mis padres Benjamín y María, por la educación que me inculcaron, por su amor incondicional y por enseñarme cuán importante es la dedicación para lograr un objetivo.

A mis hermanos Bedrick y Joshua, gracias por su apoyo en todos los momentos que hemos podido vivir.

A Melanie por su amor incondicional, tú me demuestras que hay personas en el mundo por las que vale luchar.

A todas aquellas personas que sufrieron y sufren pérdidas, no solo seres queridos, trabajo, bienes y demás, paciencia y fe, estoy seguro que todo mejorará pronto.

*Patrón, Mamá ...
promesa cumplida.*

Matthew Sebastián Hernani Dongo



RESUMEN

En los últimos años se vio un alto grado de competitividad entre los establecimientos de hospedaje, los cuales concentraron sus esfuerzos en conseguir el talento humano más calificado y así capacitarlo conforme a sus propios estándares, como es el caso de Novotel Cusco. De esta manera surge un nuevo método de capacitación denominada capacitación competencias, cuyo objetivo fundamental es mejorar el desempeño de los colaboradores de una manera más precisa para dar solución a las necesidades de la empresa. La investigación tiene como objetivo principal, describir la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco. Con respecto a la metodología, la investigación tiene un alcance descriptivo, un diseño no experimental y se realizaron encuestas a la totalidad del talento humano operativo de Novotel Cusco. El estudio concluye en que la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco es apropiada, ya que el 53.8% de los encuestados consideran que esta es muy buena y un 34.6% la considera buena, por otro lado, existe un 11.5% de los colaboradores que la considera regular este resultado representa una desviación que debe ser corregida.

Palabras clave: Capacitación por competencias, competitividad, talento humano operativo.



ABSTRACT

In recent years, a high degree of competitiveness was seen among lodging establishments, which concentrated their efforts on obtaining the most qualified human talent and thus training them according to their own standards. This is the case of Novotel Cusco. In this way, a new training method called skills training arises, which fundamental objective is to improve the performance of employees in a more precise way to provide solutions to the needs of the company. The main objective of this study is to describe the training by core competencies applied to the operational human talent of Novotel Cusco. Regarding the methodology, the research has a descriptive scope, a non-experimental design and surveys were carried out among the entire operational human talent of Novotel Cusco. The study concludes that the training by core competencies applied to the operational human talent of Novotel Cusco is appropriate, since 53.8% of the respondents consider that this is very good and 34.6% consider it good, on the other hand, there is 11.5% of the collaborators who consider it regular, this result represents a deviation that must be corrected.

Key words: Competency training, competitiveness, operational human talent.



JURADO Y ASESOR DE TESIS

Jurado de Tesis:

- Primera Dictaminante: Mg. Anahí Najjar Obando.
- Segundo Dictaminante: Mg. Raúl Uscachi Santos.
- Primer Replicante: Mg. Yonhy Luz Martínez Trujillo.
- Segundo Replicante: Mg. Cesar Zúñiga Cusihuaman.

Asesor:

- Asesor de Tesis: Mg. Marco Fernando Carpio Sánchez.



RELACION DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	25
Tabla 2 <i>Talento humano operativo (Cantidad x Área)</i>	26
Tabla 3 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	28
Tabla 4 <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	29
Tabla 5 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	29
Tabla 6 <i>Indicadores de la dimensión gestión de recursos</i>	30
Tabla 7 <i>Gestión de recursos</i>	32
Tabla 8 <i>Indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal</i>	34
Tabla 9 <i>Relacionamiento interpersonal</i>	36
Tabla 10 <i>Indicadores de la dimensión uso de la información</i>	38
Tabla 11 <i>Uso de la información</i>	39
Tabla 12 <i>Indicadores de la dimensión comprensión de sistemas</i>	41
Tabla 13 <i>Comprensión de sistemas</i>	43
Tabla 14 <i>Indicadores de la dimensión uso de la tecnología</i>	44
Tabla 15 <i>Uso de la tecnología</i>	46
Tabla 16 <i>Capacitación por competencias</i>	47
Tabla 17 <i>Matriz de instrumento</i>	71



RELACION DE GRAFICOS

<i>Figura 1:</i> Organigrama de Novotel Cusco.....	9
<i>Figura 2:</i> Indicadores de la dimensión gestión de recursos	31
<i>Figura 3:</i> Gestión de recursos	33
<i>Figura 4:</i> Indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal	34
<i>Figura 5:</i> Relacionamiento interpersonal.....	37
<i>Figura 6:</i> Indicadores de la dimensión uso de la información	38
<i>Figura 7:</i> Uso de la información.....	40
<i>Figura 8:</i> Indicadores de la dimensión comprensión de sistemas	41
<i>Figura 9:</i> Comprensión de sistemas.....	43
<i>Figura 10:</i> Indicadores de la dimensión uso de la tecnología.....	45
<i>Figura 11:</i> Uso de la tecnología.....	47
<i>Figura 12:</i> Capacitación por competencias	48
<i>Figura 13:</i> Factores de personalidad	56



ÍNDICE

PRESENTACION.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
JURADO Y ASESOR DE TESIS	vii
RELACION DE TABLAS.....	viii
RELACION DE GRAFICOS.....	ix
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCION	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Justificación de la investigación	4
1.3.1. Conveniencia.....	4
1.3.2. Relevancia social.....	4
1.3.3. Implicancias prácticas.....	5
1.3.4. Valor teórico.....	5
1.3.5. Utilidad metodológica.....	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Delimitación de la investigación	6
1.5.1. Delimitación Temporal.....	6
1.5.2. Delimitación Espacial.....	6
1.6. Descripción de Novotel Cusco	6
1.6.1. Datos generales.....	6
1.6.2. Descripción de la Empresa.....	7
1.6.3. Instalaciones.....	7



1.6.4. Servicios.....	7
1.6.5. Organigrama.....	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes locales.....	12
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1. Variable: Capacitación por competencias.....	13
2.2.2. Gestión de recursos.....	18
2.2.3. Relacionamiento interpersonal.....	19
2.2.4. Uso de la Información.....	19
2.2.5. Comprensión de Sistemas.....	20
2.2.6. Uso de la Tecnología.....	21
2.3. Definición de términos básicos.....	21
2.4. Variable	24
2.4.1. Variable.....	24
2.5. Operacionalización de variables.....	25
CAPÍTULO III	26
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	26
3.1. Alcance de la investigación	26
3.2. Diseño de la investigación.....	26
3.3. Población y muestra de la investigación.....	26
3.3.1. Población.....	26
3.4. Técnica e instrumento(s) de recolección de datos	27
3.4.1. Técnicas.....	27
3.4.2. Instrumentos.....	27
3.5. Técnicas de procesamiento de datos.....	27
CAPÍTULO IV	28
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	28
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	28
4.1.1. Presentación del instrumento	28



4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	29
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable capacitación por competencias	30
4.2.1 Gestión de Recursos	30
4.2.2 Relacionamiento interpersonal	33
4.2.3 Uso de la información	37
4.2.4 Comprensión de sistemas	41
4.2.5 Uso de la tecnología	44
4.3. Resultado de la variable capacitación por competencias.....	47
CAPITULO V	49
DISCUSION.....	49
A. Descripción de los hallazgos más relevantes	49
B. Limitaciones del estudio.....	51
C. Comparaciones críticas con la literatura existente	52
D. Implicancias del estudio	53
E. Propuesta	53
F. Conclusiones, recomendaciones o sugerencias	66
G. Bibliografía.....	68
H. Instrumentos de recolección de datos.....	70
I. Validación de instrumento	71



CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema

Con el paso de los años el turismo ha crecido rápidamente, logrando posicionarse como una de las principales actividades económicas en cada uno de los países donde se desarrolle la misma, y esto sin duda alguna, crea oportunidades de trabajo y de emprendimiento para las personas que quieran introducirse en este rubro; son muchas ya las empresas posicionadas del mercado que implantan parámetros dentro de sus estructuras organizacionales, las cuales llegan a ser ejemplo para muchas otras empresas aún recientes en el medio.

Los modelos de gestión, administración de procesos, calidad de servicios, son solo algunos temas que hoy en día experimentan cambios e innovaciones las cuales hacen posible un buen desarrollo empresarial, pero al hablar de turismo, es imprescindible fijarnos en un recurso que es de suma importancia para su subsistencia, el talento humano.

En la hotelería nivel mundial, las grandes cadenas, medianos y pequeños establecimientos, se esfuerzan por brindar la mayor cantidad de beneficios a sus colaboradores, motivándolos así a permanecer en la empresa y en varios casos, hacer una línea de carrera, pero mucho más allá de los beneficios, los establecimientos de hospedaje también se centran capacitar activamente a su talento humano para que así puedan presentar una respecta asertiva a las necesidades de los turistas y/o a las nuevas tecnologías que se presenten.

Perú es uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial por la diversidad de atractivos turísticos que tiene para ofrecer, y es por ello que millones de personas llegan para conocer y aprender de su cultura.



Para que esto suceda es necesario implementar una planta turística que se acomode a cada segmento de turistas; en caso de establecimientos de hospedaje, de acuerdo a su tipo y categorización, los dueños o miembros del directorio, en caso de empresas grandes, hacen los esfuerzos para gestionar correctamente todos los servicios que son ofrecidos dentro del mismo establecimiento, añadiendo como base fundamental de crecimiento empresarial la capacitación.

Es recurrente ver las nuevas tendencias en temas de capacitación, pero sin embargo muchos establecimientos de hospedaje emplean diferentes tipos de capacitación dentro de sus procesos, como lo es la capacitación por competencias, que está presidida por el departamento de recursos humanos, la cual se centra en brindarla específicamente a personas que tengan habilidades y objetivos similares. Establecimientos de hospedaje en Perú ya aplican este tipo de capacitación y sin duda alguna esta práctica hizo que la experiencia del turista sea la más óptima.

Es el caso del establecimiento de hospedaje NOVOTEL Cusco, el cual es clasificado como hotel y tiene una categorización de cuatro estrellas, pertenece a la cadena ACCOR, la cual es una de las más importantes cadenas hoteleras a nivel mundial, y esto se debe a los estrictos estándares de servicio establecidas en cada una de sus marcas.

Según Noriega (2014), la capacitación por competencias es el medio por el cual se pretende dar solución a las necesidades de la empresa, mediante el análisis de la característica en común de los individuos para el mejor desempeño de la empresa, y esta representa un importante componente para el desarrollo de cualquier empresa.

NOVOTEL Cusco, es una empresa bien consolidada, pero hasta cierto punto es posible identificar algunos altibajos en razón a la ejecución de los servicios, ya sea recepción, restaurante, reservas, house keeping, administración y mantenimiento.

Específicamente se puede identificar que la gestión de recursos administrada por el departamento de talento y Cultura (tiempo, dinero, materiales y recursos humanos) invertidos en la capacitación por competencias, no llega a ser óptima, complicando así la obtención de conocimientos por parte de los colaboradores.



El relacionamiento interpersonal, el cual se refiere a la interacción del individuo con otras personas, tiene un aspecto muy positivo por parte de los colaboradores, sin embargo, esto no implica que pueda ser el lado más óptimo del caso.

Son pocos los colaboradores que utilizan la información brindada por las jefaturas y el departamento de Talento y Cultura, por otro lado, son muchos los motivos que explican por qué la gran mayoría de colaboradores no pueden hacerlo, y principalmente es porque no prestan la debida importancia a la información proporcionada por el departamento de talento humano y las jefaturas de las áreas.

Con respecto al conocimiento de los procesos en la organización, son todos los colaboradores que se centran en seguir los procedimientos de la organización, más no tienen el interés en conocerla ampliamente, además de ello, son pocos los que están motivados a corregir algunas desviaciones y/o fallos que presentan los mismos procedimientos.

Y en cuanto al uso de la tecnología, sin duda alguna la mayoría de los colaboradores la aplican, pero esto es debido a que la tecnología y los sistemas de información son de inevitable uso para todos.

En cuanto a la solución de problemas tecnológicos existe un colaborador que está pendiente de ellos, durante toda la jornada hotelera.

De persistir la situación anteriormente descrita, continuaría el poco interés por parte de los colaboradores hacia la información brindada por las diferentes jefaturas y el departamento de Talento y Cultura, también continuaría el desinterés por solucionar los errores y/o desviaciones en los procedimientos y la captación de nuevos conocimientos por parte de los colaboradores no sería la más óptima; además, es posible que los futuros colaboradores no puedan adaptarse bien a los procedimientos de la organización ya que esta empresa frecuentemente cambia de personal, por estar en el sector turismo. Esto llevaría a que esta empresa pueda tener problemas muy serios en cuanto al prestigio obtenido previamente.

Por ende, con este trabajo, se plantea hacer un estudio descriptivo de la capacitación por competencias en el hotel NOVOTEL Cusco, con la finalidad de presentar propuestas y recomendaciones al departamento de Talento y Cultura y a la gerencia, que sirvan para que esta



organización pueda plantear sus actividades de capacitación de una manera más óptima, y así gozar por más tiempo del prestigio que se ganó merecidamente durante todos sus años de servicio, además de poder servir como antecedente para futuros trabajos de investigación con respecto al tema.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

- ¿De qué manera se desarrolla la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de NOVOTEL, Cusco 2020?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿De qué manera se gestionan los recursos de la capacitación por competencias en NOVOTEL, Cusco 2020?
- ¿Cómo es el relacionamiento interpersonal en NOVOTEL, Cusco 2020?
- ¿Cómo se utiliza la información en NOVOTEL, Cusco 2020?
- ¿Se comprenden los sistemas en NOVOTEL, Cusco 2020?
- ¿De qué manera se utilizan las tecnologías en NOVOTEL, Cusco 2020?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Conveniencia.

La capacitación por competencias dentro de una empresa es un factor muy importante, y es conveniente estudiar a una empresa la cual tiene un gran reconocimiento dentro del sector.

1.3.2. Relevancia social.



Conocer los parámetros que esta empresa maneja dentro de la capacitación por competencias e identificar si estos son los correctos.

1.3.3. Implicancias prácticas.

En el futuro este trabajo de investigación puede servir como un antecedente para otros trabajos de investigación en los cuales se quiera saber más acerca de la capacitación por competencias u otro enfoque que se le pueda dar a la capacitación.

1.3.4. Valor teórico.

Este trabajo consta de valor teórico, debido a que todas las teorías planteadas dentro del mismo, constan de veracidad y de relevancia de acuerdo a las investigaciones hechas previamente, y con este estudio se podrá conocer cómo se aplica la capacitación por competencias dentro de una organización, pudiendo así poder fijar como punto de inicio o referencia para una futura aplicación de la misma, en diferentes organizaciones.

1.3.5. Utilidad metodológica.

El trabajo contiene una validez metodológica, la cual se percibe en los métodos que son utilizados para la obtención de resultados.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General.

- Describir la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de NOVOTEL, Cusco 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos.



- Describir la gestión de recursos en la capacitación por competencias de NOVOTEL, Cusco 2020
- Identificar el relacionamiento interpersonal en NOVOTEL, Cusco 2020.
- Describir cómo se utiliza la información en NOVOTEL, Cusco 2020.
- Identificar el nivel de comprensión de los sistemas en NOVOTEL, Cusco 2020.
- Describir cómo se utilizan las tecnologías en NOVOTEL, Cusco 2020.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal.

Se empezó el desarrollo del presente trabajo de investigación, en febrero del 2020 y culminará en junio del 2020.

1.5.2. Delimitación Espacial.

El trabajo de investigación tiene como local de estudio, el hotel NOVOTEL Cusco.

1.6. Descripción de Novotel Cusco

1.6.1. Datos generales.

- Nombre Comercial: Novotel Cusco
- Teléfono: 84 – 581033
- E – mail: h3254-re1@accor.com
- Categoría: 4 Estrellas
- Dirección: Calle San Agustín 239
- Gerente General: Sr. Juan Tapia Laguna
- Sub Gerente: Sra. Wilma Zúñiga Solari



1.6.2. Descripción de la Empresa.

Novotel Cusco está ubicado en el centro histórico de la ciudad, con cercanía a varios atractivos turísticos, como son, la plaza de armas del Cusco, la piedra de los 12 ángulos y el templo Qorikacha. Su estructura arquitectónica es moderna y colonial, además cuenta con casi 19 años en el mercado, siempre brindado un servicio excepcional.

Cuenta con 99 habitaciones, 16 de ellas ubicadas en la parte colonial del hotel, más conocida como “Casona”, y las 83 restantes en la parte moderna, distribuidas en hab. superior con cama matrimonial, hab. superior con cama queen size, hab. superior con dos camas individuales, hab. superior con cama doble, habitación standard con una cama queen, habitación standard con dos camas individuales, todas ellas con servicio de teléfono, televisión, internet, bañera/ducha, equipamiento de baño, baño individual, escritorio, minibar y agua gratis.

1.6.3. Instalaciones.

- Recepción: Ubicado en el patio del hotel, check in a partir de las 11:00 hrs. y check out a las 09:00 hrs.
- Restaurante y bar: El restaurante 365 ofrece un espacio elegante y acogedor en el cual se ofrece cocina fusión, internacional y local, además se atiende también en el patio climatizado cubierto con un techo de vidrio, con horario de atención desde las 4:30 hrs. hasta las 23.00 hrs. El Bar que ofrece cocteles nacionales e internacionales y soft drinks, apertura a las 15:00hrs. y cierra a las 23:00 hrs.
- Salones de Eventos: Conformado por “Le Coté”, “Le Cave I”, “Le Cave II”, todos ellos que cuentan con equipos multimedia para el Desarrollo de todo tipo de eventos.

1.6.4. Servicios.

- Registro en línea



- Wifi
- Accesibilidad para personas con movilidad reducidas
- Hotel 100% para no fumadores
- Recepción 24hrs.
- Lavado en seco / Planchado
- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Bar
- Room Service
- Área de internet
- Business Corner
- Fotocopias e impresiones.



1.6.5. Organigrama.

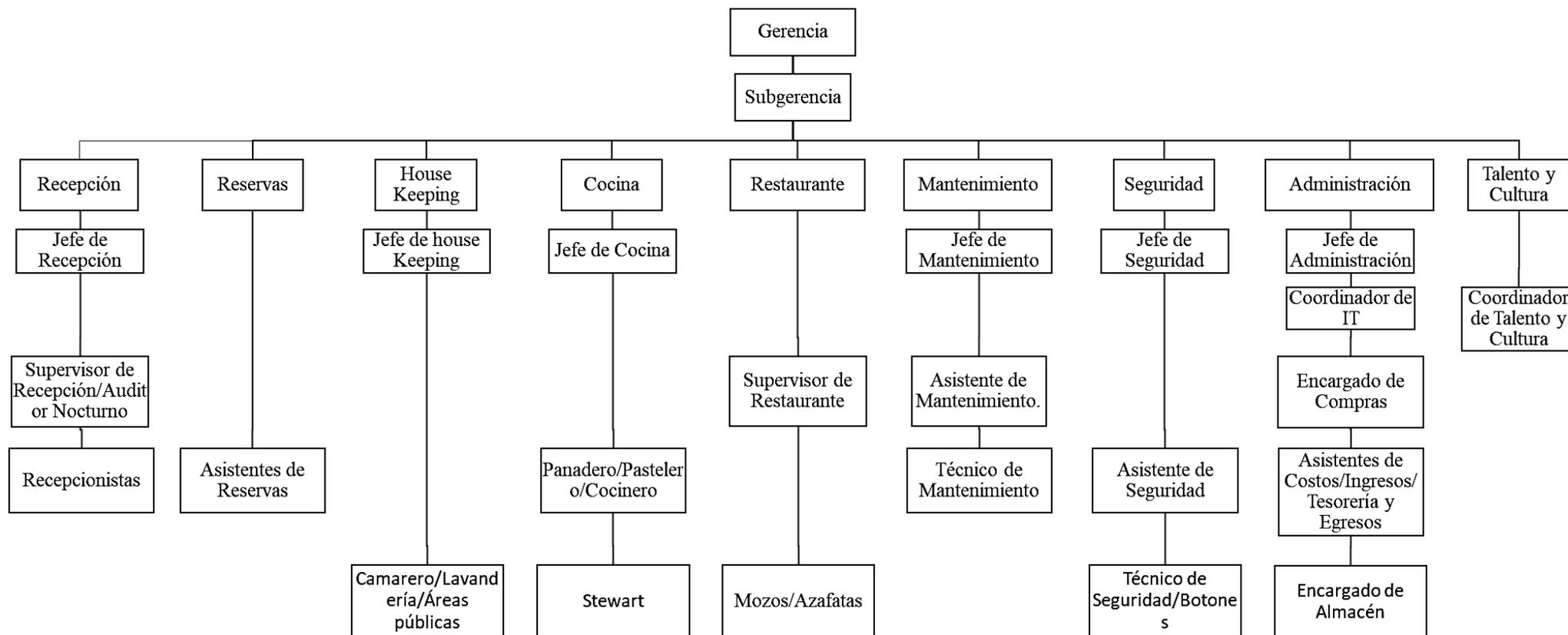


Figura 1: Organigrama de Novotel Cusco

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Investigación realizada por Teresa Judith Mariño Villafuerte en la Universidad Técnica de Ambato denominada “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”, llegando a las siguientes conclusiones Mariño Villafuerte (2018), se concluyó que la capacitación por competencias y el desempeño laboral son elementales para desarrollar las competencias de cada colaborador. Se determinaron las competencias laborales aplicando un modelo por competencias laborales, los cuales determinarán las falencias en la organización. Se analizaron las sub actividades del departamento de recursos humanos y vemos que esta se compone de actividades que son del 21.1% trabajo en equipo y 78.9% es la suma del liderazgo 47.4% y 31.6 relacionado a las diversas actividades a nivel empresarial.

De acuerdo a las conclusiones previamente mencionadas, se puede resaltar la importancia de un buen desarrollo de una capacitación por competencias, además de que hay una relación significativa con el departamento de recursos humanos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Investigación elaborada por Luzmila Margarita Calderón Dávalos y Xiomy Esttefania Facho Rojas en la Universidad de Lambayeque, denominada “Modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para mejorar el desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque 2017”.



Llegando a las siguientes conclusiones Calderon Dávalos & Facho Rojas (2017), desde la perspectiva de las competencias se estableció un modelo de gestión de talento humano denominado “Maxio Human Talent 2.0”, el cual se orienta a siete competencias. Se obtuvo como resultado deficiencias en la gestión del talento humano. Se determinó el grado de eficiencia laboral de los colaboradores.

Con las conclusiones de este estudio además de poder aplicar un nuevo modelo de capacitación por competencias, se pueden identificar las deficiencias en la gestión de talento humano y de ese modo, se pueden plantear alternativas para poder alinear este departamento.

Investigación elaborada por Lisbeth Gregoria León Carrasco en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega denominada “Capacitación y control de personal en el área de house keeping para una gestión de calidad del Miraflores Park Hotel. Lima 2019” llegando a las siguientes conclusiones León Carrasco (2019): No se desarrolla una correcta gestión del área de House Keeping.. Es obligatorio el entrenamiento y la capacitación en el área operativa. Dentro del área hay un comportamiento conflictivo y desmesurado, y que este debe reducirse. Es necesaria la elaboración de un instrumento que mida el impacto de este proyecto tanto al talento humano como al cliente.

Estas conclusiones suman valor a la presente investigación debido a que en ellas se refleja la relación que existe entre la capacitación y el comportamiento de las personas y la necesidad del control de los resultados de las capacitaciones.

Investigación elaborada por Nicky Armando Rodríguez de la Oliva, en la Universidad Nacional Agraria La Molina Lima denominada “Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana. Lima 2014” llegando así a las siguientes conclusiones Rodríguez de la Oliva (2014), no existen programas de capacitación que vayan acorde al tipo de negocio. De acuerdo a la aplicación del instrumento, se recomienda la elaboración de un programa de capacitación, que promueva el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores.



Se recomiendan diferentes temas de capacitación, acorde a las necesidades de la empresa.

Las conclusiones son orientadas a que es necesaria una capacitación para que los colaboradores puedan desarrollarse, además de proponer diferentes temas de investigación, para así desarrollen sus competencias adecuadamente.

2.1.3. Antecedentes locales.

Investigación elaborada por Danilo Walter Aspajo Calvo, en la Universidad Andina del Cusco denominada “Capacitación del talento humano en el hotel Del Prado Inn S.A.C. Cusco 2016” llegando a la siguiente conclusión Aspajo Calvo (2017), se considera que el establecimiento tiene capacitaciones regulares, y que estas no cumplen con estándares, además que los colaboradores están dispuestos a ser capacitados siempre y cuando, los temas de capacitación sean orientados a las necesidades de la empresa.

La conclusión indica el nivel de capacitación que existe en el establecimiento y que estas deben mejorar siempre y cuando sean orientados a las necesidades de la empresa, esto nos lleva interpretar la necesidad de capacitación en la empresa y que esta debe ser correctamente desarrollada.

Investigación elaborada por Yurder Glen Urrutia Huacho, en la universidad Andina del Cusco denominada “Capacitación del talento humano en la empresa Condor Travel S.A.C. Cusco 2017”, llegando a la siguiente conclusión Urrutia Huacho (2017), de acuerdo a las respuestas que los colaboradores dieron al cuestionario no se cumple una adecuada capacitación, y esto indica que la empresa debe realizar modificaciones.

La conclusión está orientada a que los esfuerzos de desarrollar programas de capacitación deben mejorar y para ello toda la empresa debe comprometerse en ello.



2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable: Capacitación por competencias.

2.2.1.1. Concepto.

A. Según Martínez Espinoza & Martínez Anguita (2009),

Se puede entender de una manera intuitiva que el concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro. (pág.6)

B. Según Siliceo Aguilar (2006), “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (pag.25)

C. Según el artículo científico Universidad ESAN (2016) “La estrategia de capacitación basada en competencias (CBC) se enfoca en la obtención de avances mediante realizaciones laborales concretas, observables y medibles”.

D. Según PRODEM (2004):

En un sistema educativo tradicional, la unidad de progresión es el tiempo y el centro es el profesor. En cambio, en la estrategia de Capacitación Basada en Competencias (CBC), la unidad de avance es la competencia expresada en la forma de una realización laboral concreta, observable y evaluable y está



esencialmente centrada en el participante o aprendiz. Pero, veamos la definición de competencia. Competencia: capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. (pág.1)

2.2.1.2. Importancia.

A. Según Martínez Espinoza & Martínez Anguita (2009),

La verdad es que la importancia real de la capacitación está a mitad de camino, ya que: (1) La capacitación sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo. (2) La capacitación es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas. (3) El desempeño de los trabajadores puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola. (pág.60).

B. Según Siliceo Aguilar (2006), “El papel que juega la capacitación es determinante, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión”. (pág.56)



C. Según Parra Penagos & Rodríguez Fonseca (2016),

Existen dos orientaciones de la capacitación muy influyente tanto para la empresa como para el trabajador, ambas de gran importancia para aumentar la productividad laboral.

- a) La primera es la capacitación específica, como una herramienta que puede utilizarse para dar soporte a los esfuerzos de construir negocios sustentables al pasar del cumplimiento a adoptar y a integrar factores sociales, ambientales y económicos a las estrategias de los negocios.
- b) La segunda es la capacitación polivalente, que el trabajador recibe en su sección y adquiere conocimientos de toda la operación de la misma; se lleva a cabo bajo la supervisión del coordinador de área y sirve para trabajar no solo en esta organización, sino que también le será útil en caso de trabajar en otro lugar o en un puesto diferente. Entre los beneficios de la capacitación polivalente se tiene el que prepara a la gente para servir a la sociedad durante y después de su retiro; igualmente sirve para validar y fortalecer lo que las personas son y saben, para afianzar su seguridad en el hacer, para promover la paz, la autoestima, la capacidad para vivir, para ser feliz y productivo. (pág.135-136)

2.2.1.3. Características.

A. Según Alcaraz Rodríguez & González Salazar (2007) “Entre las principales características mencionamos las siguientes:

- Desarrollo de las habilidades
- Asimilación de conocimientos
- Aproximación a la realidad
- Contextualización, centrado en el aprendizaje



- Coaching
- Capacidad de modelar y practicar comportamientos
- Autoevaluación
- Reflexión
- Observación
- Experimentación”. (pág.5)

B. Según Segredo Pérez & Reyes Miranda (2015),

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- a) Las competencias que los estudiantes tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- b) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.
- c) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- d) El progreso de los alumnos en el programa sigue el ritmo que ellos determinan, según las competencias demostradas.
- e) La instrucción es individualizada.
- f) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una retroalimentación sistemática.
- g) La instrucción se hace con material que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- h) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar el programa, es flexible en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
- i) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.



j) Hechos, conceptos, principios y otros tipos de conocimiento deben ser parte integrante de las tareas y funciones. (pág.4)

C. Según PRODEM (2004).

Son:

- a) Las competencias han sido cuidadosamente identificadas y estandarizadas.
- b) En el contenido, la teoría que soporta a la práctica está completamente integradas. El conocimiento que se requiere para comprender y apoyar las acciones y decisiones que deben ejecutarse se entrega con ocasión de la práctica.
- c) Los recursos de aprendizaje – materiales didácticos, materiales audiovisuales, instructivos, etc.- son claves para adquirir el dominio de la competencia y se diseñan tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de habilidades.
- d) Los métodos de enseñanza deben asegurar el dominio de lo aprendido. La premisa es que todos los participantes pueden dominar la habilidad o el conocimiento requerido, siempre que se les dé el tiempo suficiente y se utilicen los métodos didácticos apropiados.
- e) Los participantes son evaluados al comienzo del programa y aquellos que tienen un dominio apropiado de conocimientos y destrezas pueden acreditar sus competencias sin requerir participación en el programa.
- f) En el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe respetarse el ritmo que fije el mismo participante.
- g) Por lo anterior, un aspecto esencial de la CBC es la disposición de enfoques flexibles de capacitación, incluyendo facilidades para el estudio individual. En este aspecto, disponemos hoy día de la instrucción basada en



el computador que responde plenamente a estas condiciones: capacitación “any where, any time”

- h) La capacitación concluye sólo cuando los participantes demuestren – a petición propia - que han adquirido y pueden utilizar las competencias requeridas. (pág.2)

2.2.2. Gestión de recursos.

2.2.2.1. Concepto.

Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009), “esta área se refiere a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos”. (pág.7)

2.2.2.2. Indicadores.

Según Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009):

- A. Tiempo: asigna tiempos a actividades; prioriza/jerarquiza actividades; define metas; programa actividades, y controla ejecución de programas.
- B. Dinero: hace proyecciones; prepara y administra presupuestos; mantiene registros y datos financieros.
- C. Materiales: adquiere, almacena, asigna, y usa materiales y espacios.
- D. Recursos humanos: evalúa habilidades de los trabajadores y asigna trabajos como corresponde; evalúa el desempeño del talento humano y actúa en consecuencia. (pag7-8)



2.2.3. Relacionamiento interpersonal.

2.2.3.1. Concepto.

Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009), “esta área se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo”. (pág.8)

2.2.3.2. Indicadores.

Según Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009).

- A. Participa de manera constructiva en equipos de trabajo.
 - B. Enseña, capacita o entrena a otros trabajadores.
 - C. Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información.
 - D. Ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo.
 - E. Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos.
 - F. Trabaja en ambientes diversos, culturales, sociales o de género.
- (pág.8)

2.2.4. Uso de la Información.

2.2.4.1. Concepto.

Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009), “esta área se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones”. (pág.8)

2.2.4.2. Indicadores.

Según Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009):



- A. “Busca, adquiere, obtiene o recupera información.
- B. Interpreta y evalúa la información.
- C. Organiza y mantiene actualizada la información.
- D. Comunica información.
- E. Usa instrumentos tecnológicos para procesar información (por ej., computador)”. (pág.8)

2.2.5. Comprensión de Sistemas.

2.2.5.1. Concepto.

Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009), “esta área se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos.” (pág.8)

2.2.5.2. Indicadores.

Según Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009):

- A. Comprende la estructura y el funcionamiento de sistemas organizacionales, sociales o tecnológicos, y actúa en/sobre ellos.
- B. Monitorea y corrige el funcionamiento del sistema. Hace diagnósticos, identifica y evalúa tendencias, mide y proyecta efectos, y corrige desviaciones.
- C. Diseña y mejora el diseño del sistema, para alcanzar objetivos organizacionales o mejorar la eficiencia o eficacia del sistema. (pág.8-9)



2.2.6. Uso de la Tecnología.

2.2.6.1. Concepto.

Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009), “esta área se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías”. (pág.9)

2.2.6.2. Indicadores.

Según Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009).

- A. Selecciona tecnología. Determina los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo.
- B. Aplica la tecnología. Aplica métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.
- C. Mantiene aparatos y soluciona de problemas tecnológicos. Previene, diagnostica y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de herramientas, instrumentos y equipos. (pág. 9)

2.3. Definición de términos básicos

Según Noriega (2014):

2.3.1. Capacitación por competencias: es el medio por el cual se pretende dar solución a las necesidades de la empresa, mediante el análisis de la característica en común de los individuos para el mejor desempeño de la empresa.

Según Martinez Espinoza & Martinez Anguita (2009):

2.3.2. Gestión de Recursos: Se refiere a la gestión eficiente del tiempo, dinero, infraestructura y recursos humanos. (pág.7)

2.3.3. Relacionamiento Interpersonal: Se refiere a la interacción eficaz del individuo



con otras personas. (pág.8)

- 2.3.4. Uso de la Información:** Relacionado al manejo de la información como insumo de proceso de decisiones. (pág.8)
- 2.3.5. Comprensión de Sistemas:** Relacionada a la comprensión de la estructura y funcionamiento de sistemas complejos. (pág.8)
- 2.3.6. Uso de la tecnología:** Relacionada al acceso de trabajo con distintas tecnologías. (pág.9)

Según Marrero Hernández (2016):

- 2.3.7. Turismo:** Conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos. (pág.136)
- 2.3.8. Atractivo Turístico:** Valores propios de un destino que despiertan el interés de los turistas por visitarlo con el fin de asignación de habitación atractivo turístico disfrutar de ellos, ya sean de índole propio (cultura, historia, naturaleza) o generado (hotelería, gastronomía, infraestructuras). (pág.24)
- 2.3.9. Planta turística:** En turismo, conjunto de construcciones creadas y utilizadas en la actividad turística en una zona determinada. (pág.110)
- 2.3.10. Hotel:** Tipo de establecimiento hotelero que dispone de unidades alojativas y ofrece servicio de alimentación y otros complementarios. (pág.85)
- 2.3.11. Servicio:** Organización y talento humano destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público. (pág.12)

Según Lopez (2020):

- 2.3.12. Actividad Económica:** Es toda aquella forma mediante la que se produce, se intermedia y/o se vende un bien o servicio destinado a satisfacer una necesidad o deseo.
- 2.3.13. Captación de recursos humanos:** Es un proceso cuya finalidad se basa en atraer a las personas con interés en ocupar un determinado puesto de trabajo en la empresa, analizar su valía, elegir a una de ellas y por último, integrarlas en la organización.



Según Carazo Alcalde (2020):

2.3.14. Emprendimiento: Es la puesta en marcha de una empresa cuyo objetivo final no es la maximización del beneficio económico, sino la creación de valor para la sociedad.

Según Quiroa (2020):

2.3.15. Competencia laboral: Se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo o labor específica.

2.3.16. Planificación estratégica: Es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Según Orellana Niriam (2020):

2.3.17. Liderazgo: Es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito.

2.3.18. Gestión empresarial: Es un conjunto de acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios y que aportan valor al crecimiento de la empresa.

Según Roldán (2020):

2.3.19. Competitividad: Es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno.

2.3.20. Negociación: Es un proceso de intercambio de información y compromisos en el cuál dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo.

Según Gil (2020):

2.3.21. Coaching: Es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance todo su potencial.

Según (Peiró, 2020):

2.3.22. Servicio de atención al cliente: Es aquel en el que se informa, resuelve cualquier duda, o se facilita información al cliente que lo requiere.



2.3.23. Talento: El talento es la capacidad que existe para desempeñar una determinada actividad o tarea con habilidad, y eficacia.

2.4. Variable

2.4.1. Variable.

- Capacitación por competencias.



2.5. Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
VARIABLES DE ESTUDIO: Capacitación por competencias: Según Noriega (2014), es el medio por el cual se pretende dar solución a las necesidades de la empresa, mediante el análisis de la característica en común de los individuos para un mejor desempeño individual.	La capacitación por competencias según Martínez Espinoza & Martínez Anguita (2009), se identifican cinco áreas de competencia que se consideran como punto de partida para el análisis, las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos. • Relacionamento interpersonal. • Uso de la información. • Comprensión de Sistemas. • Uso de la tecnología. (pag.7-9) 	D1. Gestión de Recursos: Se refiere a la gestión eficiente del tiempo, dinero, infraestructura y recursos humanos. (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009, pág. 7) D2. Relacionamento Interpersonal: Se refiere a la interacción eficaz del individuo con otras personas. (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009, pág. 8) D3. Uso de la Información: Relacionado al manejo de la información como insumo de proceso de decisiones (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009, pág. 8). D4. Comprensión de Sistemas: Relacionada a la comprensión de la estructura y funcionamiento de sistemas complejos. (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009, pág. 8) D5. Uso de la tecnología: Relacionada al acceso de trabajo con distintas tecnologías. (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009, pág. 9)	Tiempo Dinero Materiales Recursos humanos Participación Atención al cliente Liderazgo Negociación Busca información Interpreta la información Comunica la información Actúa en la estructura y funcionamiento de la organización Mejora el diseño del sistema Corrige desviaciones del sistema Selecciona tecnología Aplica tecnología Solución a problemas tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Alcance de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista (2014) los alcances descriptivos pretenden recoger información o medirla independiente o conjuntamente sobre los conceptos o variables referidas, sin establecer una relación en estas, por ende, este trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo.

3.2. Diseño de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista (2014), los diseños no experimentales son las investigaciones las cuales son realizadas sin la necesidad de manipular la o las variables adrede, en otras palabras, no modificar la condición de una o más variables, por ende, este trabajo de investigación tiene un diseño no experimental.

3.3. Población y muestra de la investigación

3.3.1. Población.

Tabla 2
Talento humano operativo (Cantidad x Área)

Recepción	Reservas	H.K.	Cocina	Restaurante	Mantenimiento	Seguridad	Total
07	02	09	12	09	07	06	52

Fuente: Novotel Cusco

- 52 colaboradores correspondientes al total del talento humano operativo del hotel NOVOTEL Cusco.



3.4. Técnica e instrumento(s) de recolección de datos

3.4.1. Técnicas.

Para el presente documento de investigación serán utilizadas las siguientes técnicas de recolección de datos.

- Encuesta.

3.4.2. Instrumentos.

Se elabora un cuestionario en base a los parámetros establecidos en la matriz de instrumento.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizarán los siguientes programas digitales:

- Software SPSS.
- Microsoft Excel.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de NOVOTEL, Cusco 2020, se encuestó a 52 colaboradores, en el que se considera 20 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems		
Capacitación por competencias	Gestión de Recursos	Tiempo	1		
		Dinero	2		
		Materiales	3		
		Recursos humanos	4		
	Relacionamiento Interpersonal	Participación	Atención al cliente	6, 7	
			Liderazgo	8	
			Negociación	9	
			Busca información	10, 11	
			Interpreta la información	12	
	Uso de la Información	Comunica la información	Comunica la información	13	
			Comprensión de sistemas	Actúa en la estructura y funcionamiento de la organización	14, 15
				Mejora el diseño del sistema	16
	Uso de la tecnología	Corrige desviaciones del sistema		Corrige desviaciones del sistema	17
			Selecciona tecnología	18	
			Aplica tecnología	19	
			Solución a problemas tecnológicos	20	

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 la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de NOVOTEL, Cusco 2020. 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 SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.909	20

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.909 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



4.2. Resultados de las dimensiones de la variable capacitación por competencias

Para describir la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de NOVOTEL, Cusco 2020, se describe las dimensiones: gestión de recursos, relacionamiento interpersonal, uso de la información, comprensión de sistemas y uso de la tecnología. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Gestión de Recursos

El objetivo es describir la gestión de recursos en la capacitación por competencias de NOVOTEL, Cusco 2020

A) Resultados de los indicadores de la dimensión gestión de recursos

Tabla 6

Indicadores de la dimensión gestión de recursos

	Tiempo		Dinero		Materiales		Recursos humanos	
	F	%	F	%	F	%	f	%
Muy inadecuado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inadecuado	0	0,0%	3	5,8%	2	3,8%	1	1,9%
Regular	15	28,8%	14	26,9%	12	23,1%	8	15,4%
Adecuado	21	40,4%	21	40,4%	27	51,9%	19	36,5%
Muy adecuado	16	30,8%	14	26,9%	11	21,2%	24	46,2%
Total	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

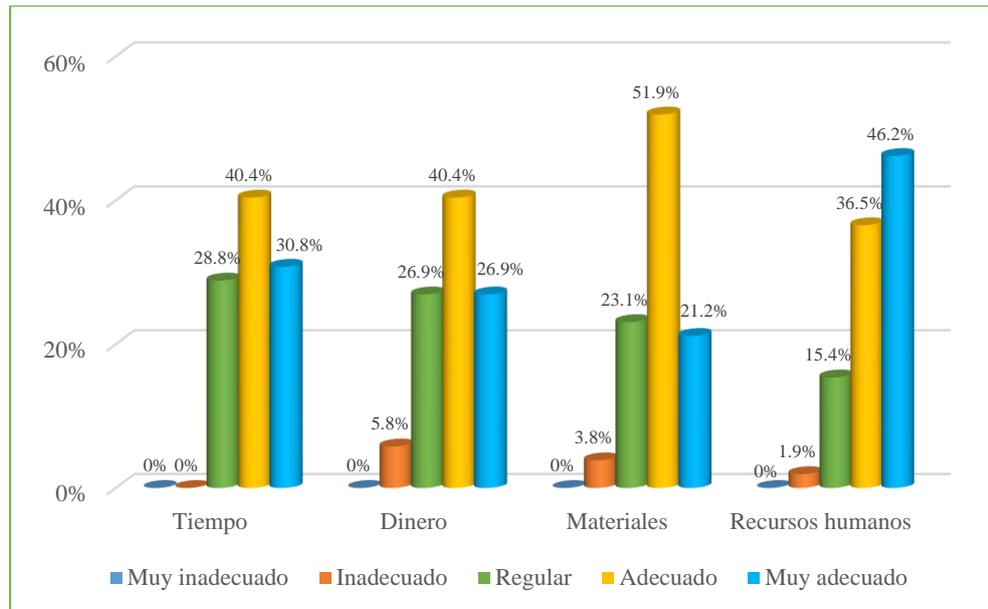


Figura 2: Indicadores de la dimensión gestión de recursos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la figura 2, en el primer gráfico de barras observamos que el 40.4% de los colaboradores considera que el tiempo empleado en las capacitaciones es adecuado para el aprendizaje de las funciones que compete a cada uno de ellos, seguido de un 30.8% de los mismos que considera que el tiempo empleado en estas es muy adecuado para la asimilación de conocimientos, por otro lado, un 28.8% de los colaboradores califica el tiempo empleado en las capacitaciones como regular. Esta información indica que un 71.2% de los colaboradores consideran como adecuado el tiempo ocupado para las capacitaciones, sin embargo, la cantidad restante de colaboradores no piensa lo mismo, pero, tampoco observa alguna negativa frente al tiempo.
- En la figura 2, en el segundo gráfico de barras, el 40.4% de los colaboradores indica que el dinero invertido en las capacitaciones es adecuado, por otro lado, un 26.9% de los colaboradores considera que el presupuesto destinado a las capacitaciones es muy adecuado y otro 26.9% lo considera regular, mientras que un 5.8% considera que el presupuesto invertido en las capacitaciones es inadecuado. Con estos datos se puede identificar que un 32.7% consideran que el presupuesto invertido en las capacitaciones es deficiente.



- En la figura 2, en el tercer gráfico de barras se ve que el 51.9% de encuestados indica que los materiales utilizados son adecuados para un correcto desarrollo de las capacitaciones, seguido de un 23.1% que considera que los materiales son regulares para los procesos de capacitación, un 21.2% de los colaboradores asegura que los materiales gestionados son muy adecuados para las capacitaciones en la empresa y finalmente un 3.8% considera que los materiales son inadecuados para el proceso de capacitación. Se puede interpretar que un 73.1% de los colaboradores considera que la gestión de los materiales es positiva.
- En la figura 2, el cuarto gráfico de barras indica que el 46.2% de los encuestados considera que los profesionales encargados de las capacitaciones están muy bien preparados para su labor, después se encuentra un 36.5% de los colaboradores los cuales consideran que la preparación de los profesionales a cargo de la capacitación es buena, el 15.4% asegura que el nivel de preparación de los profesionales es regular y finalmente un 1.9% considera que el nivel de preparación de estos profesionales es inadecuado.

B) Resultados de la dimensión gestión de recursos

Tabla 7

Gestión de recursos

	F	%
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	1	1,9%
Regular	6	11,5%
Adecuado	21	40,4%
Muy adecuado	24	46,2%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

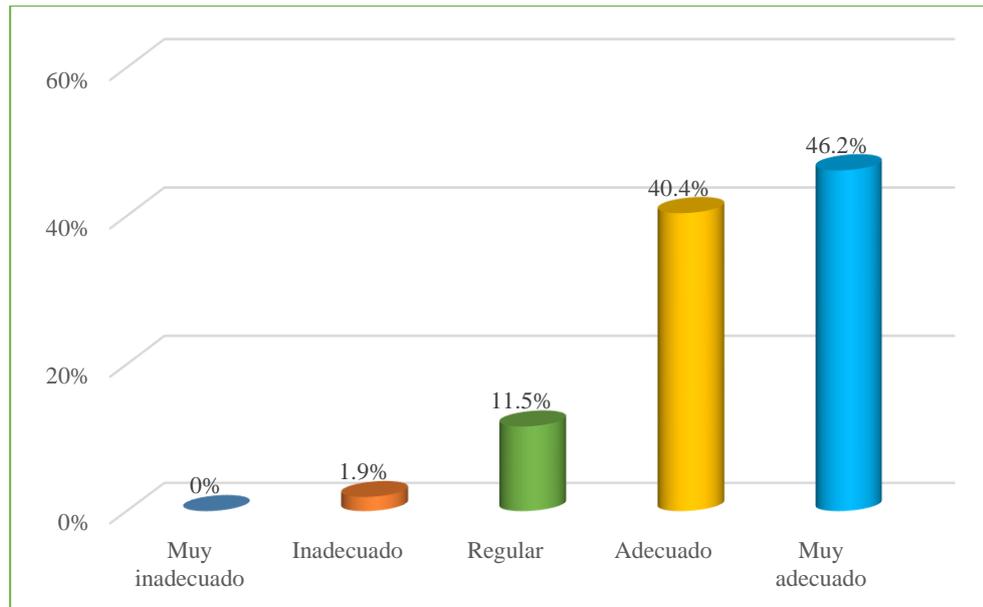


Figura 3: Gestión de recursos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

La gestión de recursos se refiere a una correcta administración del tiempo, dinero, materiales y talento humano (Martinez Espinoza & Martinez Anguita, 2009), y cotejando los datos anteriores en la figura 3, se obtiene que el 46.2% de los resultados están orientados a una muy adecuada gestión de los recursos, después el 40.4% de los resultados, solo considera que existe una adecuada gestión de recursos, un 11.5% está orientado a una gestión de recursos regular y finalmente existe un 1.9% de resultados que son interpretados como una inadecuada gestión de recursos. Estos datos dan a conocer que el estado de la gestión de recursos dentro de Novotel Cusco está orientada a resultados positivos, pero de todas maneras se pudo conocer que hay un 13.4% comprendido entre regular e inadecuado, que no debe desestimarse.

4.2.2 Relacionamiento interpersonal

El objetivo es identificar el relacionamiento interpersonal en NOVOTEL, Cusco 2020.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal

Tabla 8

Indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal

	Participación		Atención al cliente		Liderazgo		Negociación	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	17,3%
Malo	0	0,0%	2	3,8%	2	3,8%	10	19,2%
Regular	3	5,8%	7	13,5%	15	28,8%	14	26,9%
Bueno	19	36,5%	18	34,6%	21	40,4%	13	25,0%
Muy bueno	30	57,7%	25	48,1%	14	26,9%	6	11,5%
Total	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

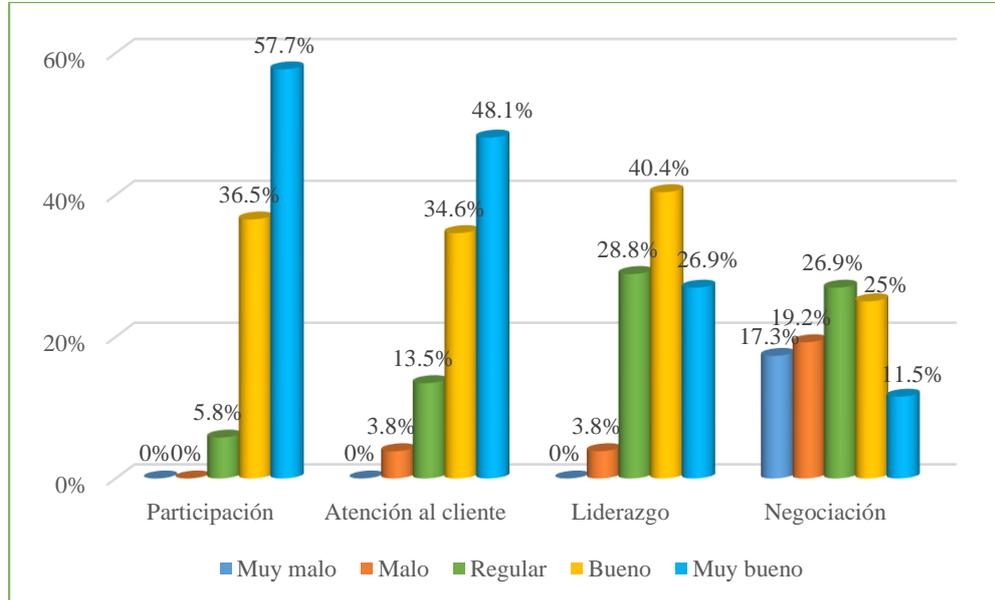


Figura 4: Indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la figura 4, en el primer gráfico de barras se ve que el 57.7% indica que el nivel de participación de los colaboradores es muy bueno, seguido



de un 36.5% que da a conocer que el nivel de participación es bueno, y por otro lado se considera que hay un 5.8% dentro de los colaboradores que tienen un nivel de participación regular. Esta información da a entender que la participación de los colaboradores en las diferentes actividades de capacitación es buena, sin embargo, el 5.8% que representa un nivel regular de participación puede ser un punto frágil para la empresa, y esto, en la mayoría de casos es porque las capacitaciones se dan en momentos en los cuales algunos de los colaboradores están en hora de trabajo.

- En la figura 4, el segundo gráfico de barras indica que de acuerdo a la consulta sobre la importancia que la empresa le da a la atención al cliente, reflejada por las capacitaciones orientadas a esta, la figura 4 nos indica que un 48.1% tiene un nivel de atención al cliente muy bueno, un 34.6% da a conocer que tiene un nivel bueno de atención al cliente, otro 13.5% indica que hay un nivel regular en cuanto a atención al cliente y un 3.8% que representa una mala atención al cliente. Esto implica que a pesar de los esfuerzos de la empresa por brindar capacitaciones hay un pequeño porcentaje que perjudica una correcta atención al cliente, pero esto no deja indicar que los colaboradores operativos del hotel tienen un buen nivel de atención al cliente.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura 4, el tercer gráfico de barras, nos muestra que en el indicador “liderazgo” se puede observar que el 40.4% de los encuestados consideran que se presentan buenas oportunidades para poder desarrollar el liderazgo, por otro lado, un 28.8% indica que estas oportunidades son regulares, un 26.9% considera que existen muy buenas oportunidades para poner el liderazgo en práctica y finalmente un 3.8% da a conocer que las oportunidades para el liderazgo son malas. La mayoría de áreas brinda oportunidades a su grupo de colaboradores para se ejerza el liderazgo, sin embargo, otros colaboradores indican que son regulares o no se presentan a menudo (por el hecho de ser malas), y esto conlleva a que los colaboradores se abstengan a dar ideas o manifestar su punto de vista.
- Con respecto al indicador “negociación”, en la figura 4, el cuarto gráfico de barras, demuestra que un 26.9% de ellos concuerda que las



posibilidades de poder negociar con los clientes son regulares, un 25% indica que encuentra buenas oportunidades para negociar con los clientes, un 11.5% de los encuestados respondieron que las oportunidades son muy buenas para negociar con los clientes, otro 19.2% afirma que las oportunidades de negociar con clientes son malas (refiriéndose a pocas) y por otro lado un 17.3% considera que estas oportunidades son muy malas (muy pocas). Con respecto a los resultados obtenidos se puede identificar que un 63.4% de los encuestados presentan una respuesta no favorable frente a este indicador y esto se debe a que muchos colaboradores no tienen oportunidad de negociar debido a su puesto, sin embargo, varios manifestaron que pueden negociar vacaciones, cambios de turno y pago de horas extra con otros colaboradores y sus jefes de área.

B) Resultados de la dimensión relacionamiento interpersonal

Tabla 9

Relacionamiento interpersonal

	F	%
Muy malo	0	0%
Malo	1	1,9%
Regular	8	15,4%
Bueno	30	57,7%
Muy bueno	13	25%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

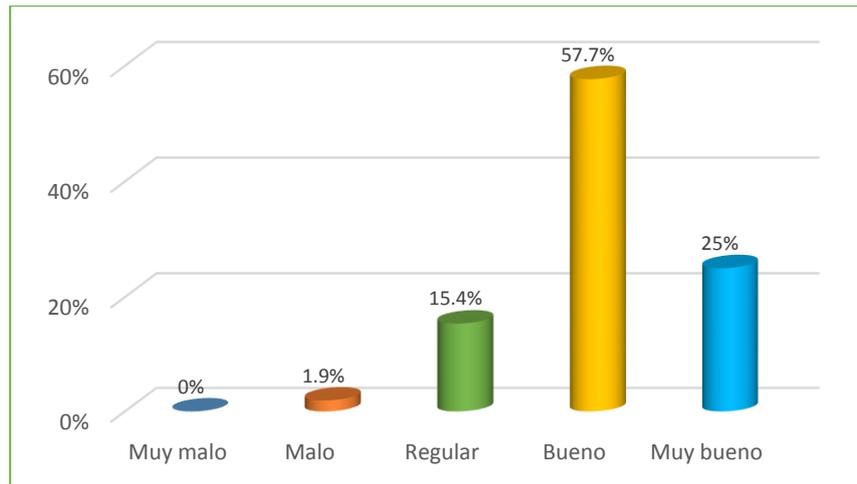


Figura 5: Relacionamiento interpersonal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El relacionamiento interpersonal está referido a las conductas del colaborador las cuales se manifiestan en una interacción eficiente con otras personas en relación al trabajo (Martinez Espinoza & Martinez Anguita, 2009), con ello en la figura 5 se tiene los siguientes resultados, un 57.7% tiene un nivel de relacionamiento interpersonal bueno, un 25% de los encuestados tiene un nivel de relacionamiento interpersonal muy bueno, por otro lado se obtiene un 15.4% el cual presente un nivel de relacionamiento interpersonal regular y un 1.9% se considera con un nivel malo. Sin duda alguna se obtienen resultados positivos en esta dimensión, sin embargo, aparece un porcentaje un poco bajo, el cual no es un riesgo para la empresa, pero debería ser corregido inmediatamente.

4.2.3 Uso de la información

El objetivo es describir cómo se utiliza la información en NOVOTEL, Cusco 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión uso de la información



Tabla 10

Indicadores de la dimensión uso de la información

	Busca información		Interpreta la información		Comunica la información	
	F	%	f	%	f	f
Muy inadecuado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inadecuado	2	3,8%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	3	5,8%	6	11,5%	4	7,7%
Adecuado	18	34,6%	24	46,2%	16	30,8%
Muy adecuado	29	55,8%	22	42,3%	32	61,5%
Total	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

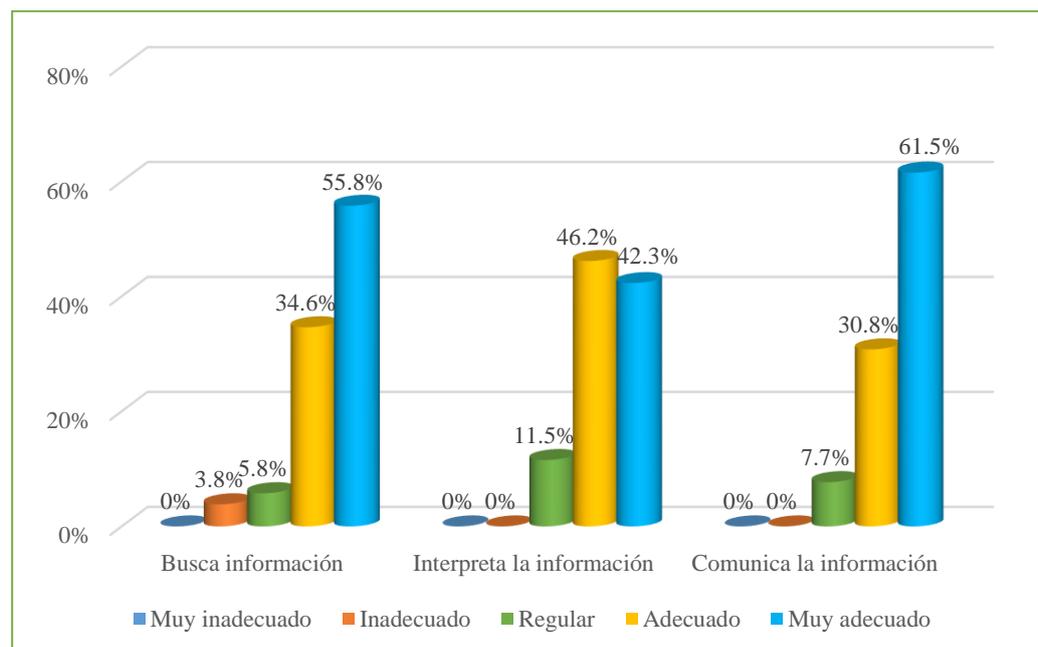


Figura 6: Indicadores de la dimensión uso de la información

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Los resultados presentados en la figura 6, primer gráfico de barras, precisamente, se dan a conocer que con respecto al indicador “búsqueda de la información” el 55.8% de los encuestados buscan información muy



adecuadamente, el 34.6% de los colaboradores buscan información adecuadamente, después el 5.8% da a conocer que busca información regularmente y para concluir se puede identificar que el 3.8% de los encuestados busca información inadecuadamente. Con los datos previos consolidados se puede presumir que el 90.4% de la población encuestada mantiene un nivel positivo conforme al indicador búsqueda de información, lo cual se considera muy bueno para Novotel Cusco.

- Con respecto al indicador “interpreta la información”, en el segundo gráfico de barras de la figura 6, se obtienen los siguientes datos, un 46.2% indica que realizan una interpretación de la información adecuada, un 42.3% interpreta la información muy adecuadamente y otro 11.5% de los encuestados interpreta la información de una manera regular. Estos datos brindan una información favorable para la empresa con respecto a este indicador, ya que en la figura 7, no se aprecia algún porcentaje negativo.
- En el tercer gráfico de barras de la figura 6, correspondiente al indicador “comunica la información”, se observa que el 61.5% de los colaboradores comunican la información laboral muy adecuadamente, el 30.8% de los encuestados indican que comunican la información adecuadamente y por otro lado el 7.7% de los mismos da a conocer que la comunicación de la información en sus áreas es regular. Se puede identificar que más del 50% de los encuestados maneja muy adecuadamente el indicador, lo cual representa que Novotel Cusco tiene un buen dominio de la comunicación con respecto a la información manejada en las áreas.

B) Resultados de la dimensión uso de la información

Tabla 11

Uso de la información

	F	%
Muy inadecuado	0	0,0%
Inadecuado	1	1,9%
Regular	2	3,8%



Adecuado	12	23,1%
Muy adecuado	37	71,2%
<hr/>		
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

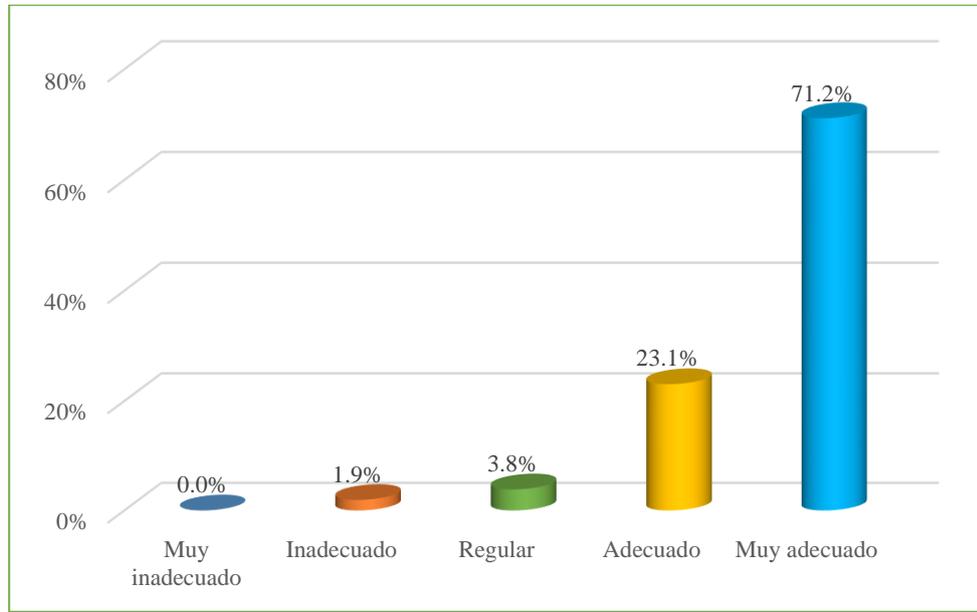


Figura 7: Uso de la información

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Esta dimensión está referida a la relación entre una correcta administración de la información y las conductas de cada colaborador, siendo esta base para la toma de decisiones (Martinez Espinoza & Martinez Anguita, 2009), con ello se puede indicar en la figura 7, que el 71.2% del talento humano operativo, tiene un uso muy adecuado de la información, seguido de un 23.1% que indica que el uso de la información es adecuado, por otro lado se observa en la figura 8, que existe un 3.8% de los colaboradores el cual usa regularmente la información y otro 1.9% de los encuestados usan de una manera inadecuada la información. Sin duda alguna, al observar los datos presentados anteriormente, se puede presumir que Novotel Cusco maneja muy adecuadamente esta dimensión y esto viene a ser algo muy ventajoso para la empresa.



4.2.4 Comprensión de sistemas

El objetivo es identificar el nivel de comprensión de los sistemas en NOVOTEL, Cusco 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión comprensión de sistemas

Tabla 12
Indicadores de la dimensión comprensión de sistemas

	Actúa en la estructura y funcionamiento de la organización		Mejora el diseño del sistema		Corrige desviaciones del sistema	
	F	%	F	%	f	%
Muy inapropiado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inapropiado	1	1,9%	2	3,8%	2	3,8%
Regular	2	3,8%	11	21,2%	17	32,7%
Apropiado	15	28,8%	16	30,8%	20	38,5%
Muy apropiado	34	65,4%	23	44,2%	13	25,0%
Total	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

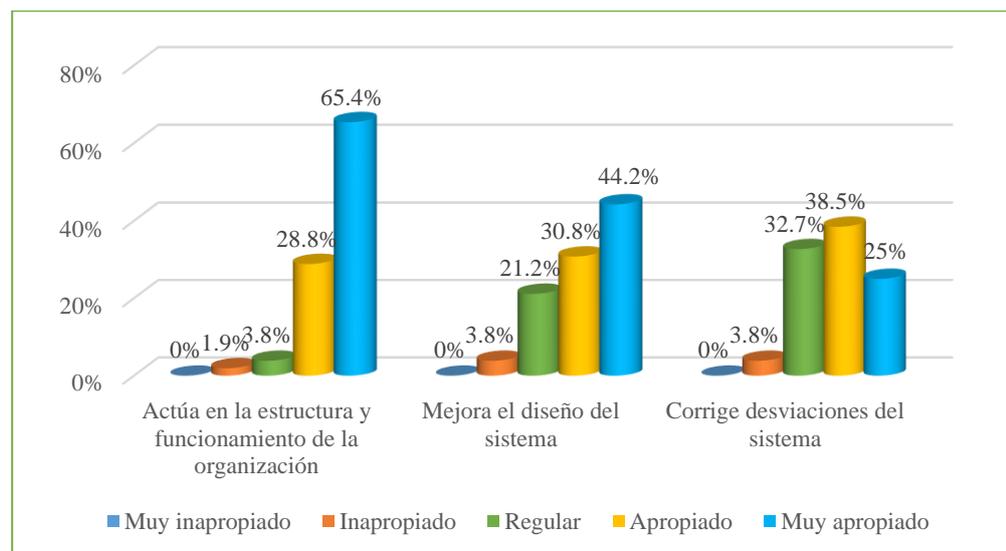


Figura 8: Indicadores de la dimensión comprensión de sistemas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:



- Observando la figura 8, en el primer gráfico de barras, se puede identificar que un 65.4% de los encuestados considera que tienen una muy apropiada actuación en la estructura y el funcionamiento de la organización, un 28.8% de los colaboradores afirma que su actuación es apropiada, el 3.8% de los colaboradores indica que su actuación es regular y por otro lado existe un 1.9% de los encuestados el cual da conocer que su actuación en la estructura y organización de la empresa es inapropiada. Los datos previamente identificados revelan algo importante, ya que, al ser miembros de la empresa, se sabe que estas personas cumplen un papel dentro de la organización, sin embargo, un 5.7% de los encuestados (correspondiente a conjunto regular e inapropiado), no lo considera así.
- En la figura 8 con respecto al segundo gráfico de barras en el indicador, “mejora el diseño del sistema”, se puede notar que el 44.2% de los encuestados pretende mejorar muy apropiadamente el diseño del sistema, un 30.8% de los colaboradores trata de mejorar el diseño del sistema apropiadamente, otro 21.2% de la población indica que su aporte para mejorar el diseño del sistema es regular y por otro lado existe un 3.8% de los colaboradores que considera que aporta inapropiadamente en la mejora del diseño del sistema. Con ello se puede identificar que si existen oportunidades en las cuales los colaboradores presentan aportes para poder mejorar los sistemas de la organización.
- El siguiente indicador denominado, “corrige las desviaciones del sistema”, que se puede observar en el tercer gráfico de barras de la figura 8, se ve que un 38.5% de los encuestados pretende corregir apropiadamente las desviaciones del sistema, un 32.7% de los colaboradores da a conocer que pretende corregir regularmente las desviaciones del sistema, otro 25% afirma que trata de corregir muy apropiadamente las desviaciones del sistema y concluyendo un 3.8% de los colaboradores manifiesta que pretende corregir las desviaciones del sistema, pero, lo hace inapropiadamente. En la figura correspondiente al presente indicador, se puede identificar que hay ánimos por parte de los colaboradores para poder corregir desviaciones en el sistema, sin embargo, hay otra gran parte que no lo hace con la misma preocupación.



B) Resultados de la dimensión comprensión de sistemas

Tabla 13

Comprensión de sistemas

	F	%
Muy inapropiado	0	0%
Inapropiado	1	1,9%
Regular	3	5,8%
Apropiado	18	34,6%
Muy apropiado	30	57,7%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

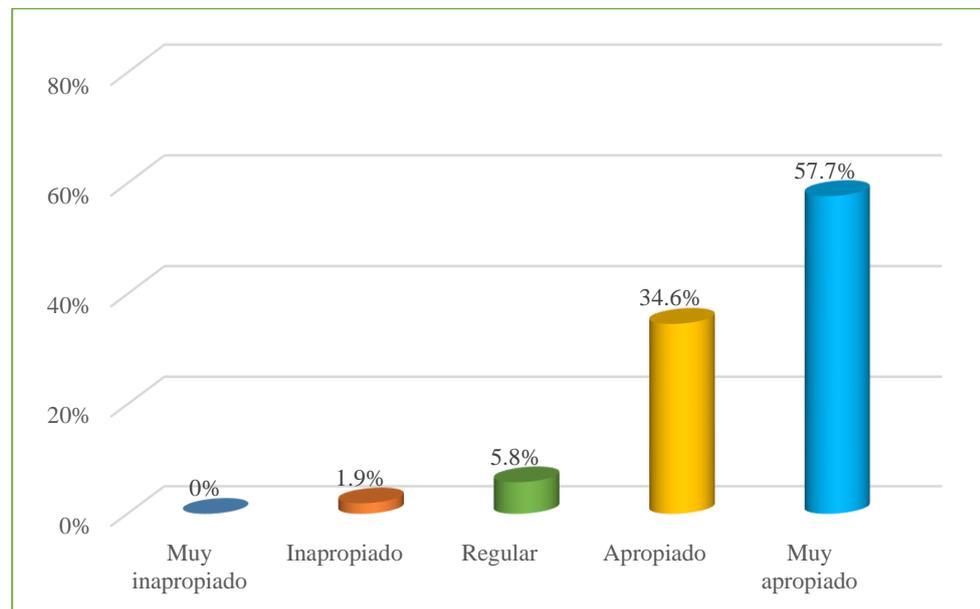


Figura 9: Comprensión de sistemas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Esta dimensión está conformada en base a la relación entre una comprensión de la estructura y el funcionamiento de la organización y las



conductas de cada colaborador (Martinez Espinoza & Martinez Anguita, 2009), junto con ello podemos percibir en la figura 9 que el 57.7% de los encuestados manifiesta una muy apropiada comprensión de sistemas, un 34.6% de colaboradores indica que logran una comprensión adecuada de los sistemas, también se ve un 5.8% el cual está conformado por los colaboradores que comprenden regularmente los sistemas y la figura concluye en que un 1.9% de los colaboradores no logra comprender apropiadamente los sistemas. Son datos muy positivos los cuales se pudieron identificar, ya que un 92.3% logra tener una comprensión de los sistemas dentro de los parámetros, sin embargo, aún existe una minoría que no lo consigue.

4.2.5 Uso de la tecnología

El objetivo es describir cómo se utilizan las tecnologías en NOVOTEL, Cusco 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión uso de la tecnología

Tabla 14

Indicadores de la dimensión uso de la tecnología

	Selecciona tecnología		Aplica tecnología		Solución a problemas tecnológicos	
	F	%	F	%	f	%
Muy inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	14	26,9%	7	13,5%	11	21,2%
Adecuado	18	34,6%	28	53,8%	16	30,8%
Muy adecuado	20	38,5%	17	32,7%	25	48,1%
Total	52	100,0%	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

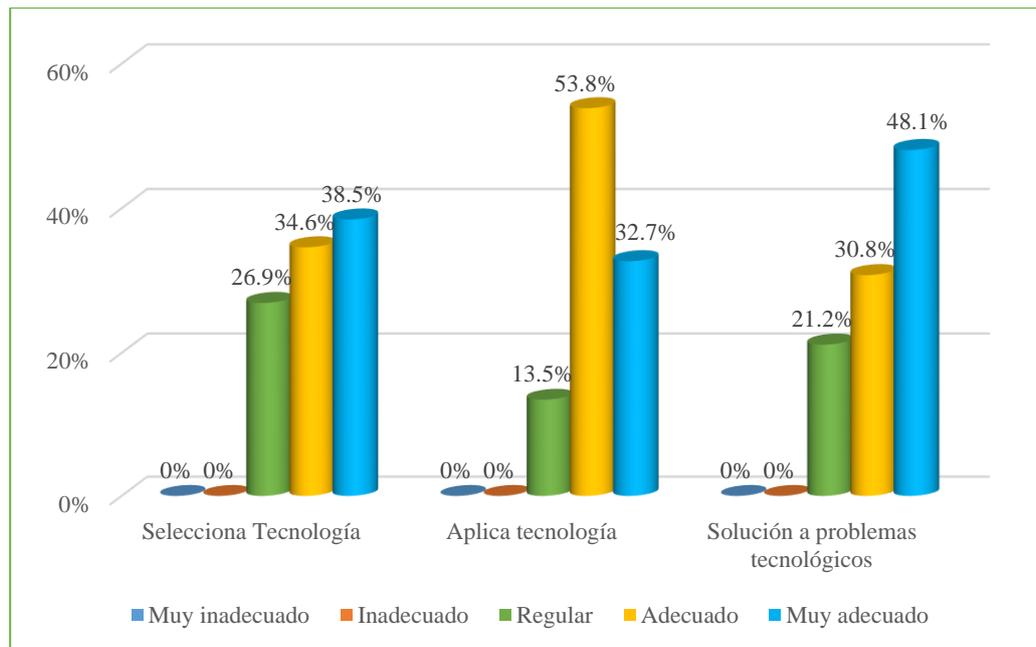


Figura 10: Indicadores de la dimensión uso de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- De acuerdo a lo que se puede observar en la figura 10, primer gráfico de barras, en la dimensión “selecciona tecnología”, un 38.5% de los colaboradores afirma que selecciona la tecnología disponible en su área muy adecuadamente, un 34.6% de los encuestados da a conocer que selecciona la tecnología de su área adecuadamente, y por otro lado se observa un 26.9% de la población que selecciona regularmente la tecnología habilitada en su área. Estos datos informan que el talento humano operativo de Novotel Cusco cumple con un buen desarrollo de esta dimensión, ya que el 73.1% muestra una actitud positiva frente a la selección de tecnología en sus áreas.
- Con respecto al segundo gráfico de barras en la figura 10, el indicador “aplica tecnología”, indica que un 53.8% de los encuestados aplica la tecnología de su respectiva área adecuadamente, el 32.7% de los colaboradores afirma que aplica muy adecuadamente la tecnología que está a su alcance y otro 13.5% de los encuestados aplica regularmente la tecnología disponible en su área. Aquí se puede observar que la mayoría del talento humano operativo de Novotel Cusco aplica correctamente la tecnología de su área, pero, resulta perjudicial que un 13.5% de ellos no



- la aplique correctamente, ya que al ser un hotel de 4 estrellas este debe contar con tecnología adecuada a la realidad hotelera en la que se vive.
- En el indicador “solución a problemas tecnológicos” el cual se percibe en el tercer gráfico de barras de la figura 10, se tiene un 48.1% el cual indica que se dan soluciones muy adecuadas a los problemas tecnológicos, un 30.8% de los encuestados da a conocer que se dan soluciones adecuadas a los problemas tecnológicos y finalmente se observa que un 21.2% de los colaboradores informa que se dan soluciones regulares a los problemas tecnológicos. Ante esta dimensión se puede entender que hay un 78.9% de colaboradores que afirman que se da una buena solución a los problemas tecnológicos y esto es así porque existe un colaborador en específico para ese tipo de problemas, sin embargo, existe un 21.2% que no está de acuerdo y esto puede darse debido a que por momentos esta persona no puede abastecerse para todas las tareas.

B) Resultados de la dimensión uso de la tecnología

Tabla 15
Uso de la tecnología

	F	%
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Regular	8	15,4%
Adecuado	17	32,7%
Muy adecuado	27	51,9%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

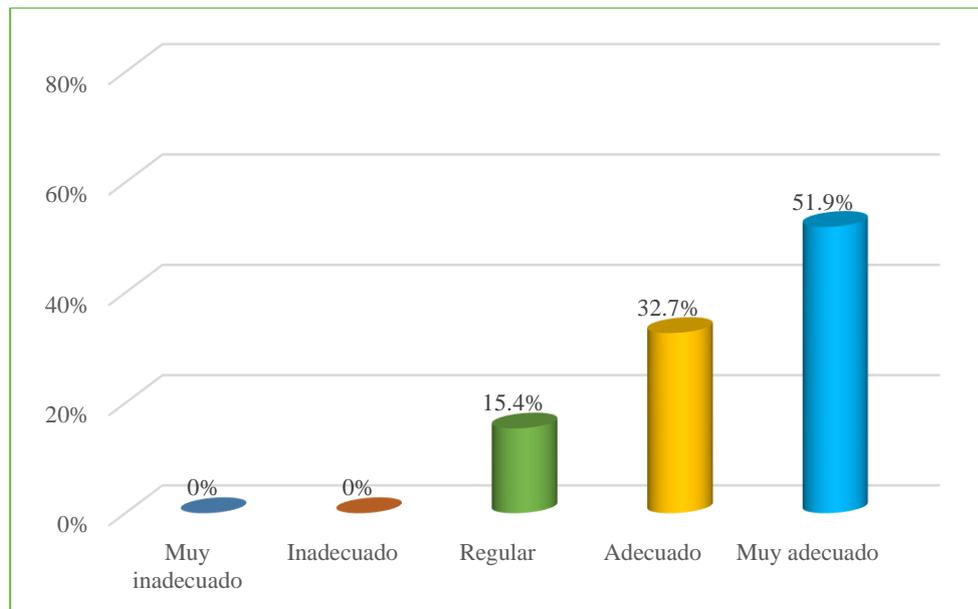


Figura 11: Uso de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Esta dimensión está orientada a la relación entre la conducta de los colaboradores y las diferentes tecnologías que existen en su área (Martinez Espinoza & Martinez Anguita, 2009), por lo tanto en la figura 11, se puede observar que el 51.9% de los colaboradores presentan un uso muy adecuado de la tecnología, un 32.7% asegura que existe un uso adecuado de la tecnología y finalmente un 15.4% precisa que existe un uso regular de la tecnología. Estos datos conllevan a calificar positivamente al desarrollo de esta dimensión en Novotel Cusco, pero, no deja de desestimarse el 15.4% que indica un uso regular de la tecnología.

4.3. Resultado de la variable capacitación por competencias

Tabla 16

Capacitación por competencias

	f	%
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	6	11,5%



Bueno	18	34,6%
Muy bueno	28	53,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

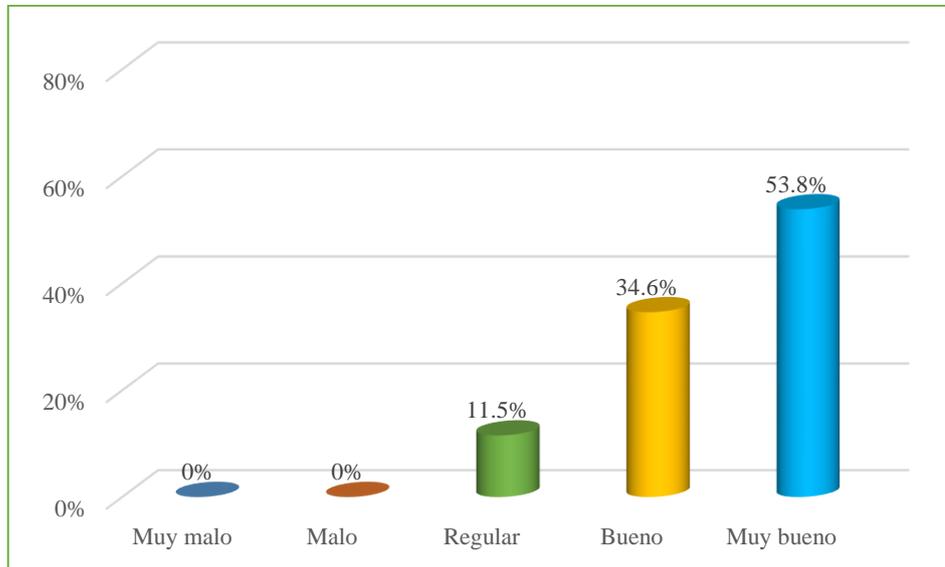


Figura 12: Capacitación por competencias

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Al ser la capacitación por competencias un medio por el cual se pretende dar soluciones a las necesidades de la empresa, a base de un análisis de las características en común que presenten los colaboradores para un mejor desempeño individual y en consecuencia la empresa (Noriega, 2014). En la figura 12 se puede identificar que en un 53.8% la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco es muy buena, un 34.6% manifiesta que la capacitación por competencias es buena y finalmente se observa que un 11.5% considera que la capacitación por competencias es regular. Se puede afirmar que la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco cumple con las características citadas previamente en las teorías, sin embargo, se debe considerar que un 11.5% la considera regular.



CAPITULO V

DISCUSION

A. Descripción de los hallazgos más relevantes

A través del presente estudio, se ha podido constatar de una manera más aproximada como son los procedimientos que se llevan a cabo en la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco, siendo esta, positiva al momento de su desarrollo.

La capacitación por competencias, implica una serie de actividades que están orientadas a solucionar las necesidades de la empresa, logrando juntar un grupo de personas que tengan características en común con la finalidad de mejorar su desempeño individual como lo define (Noriega, 2014), y este es un panorama ideal en lo que respecta a las empresas que puedan llevarla a cabo, sin duda alguna, se puede presumir de varias compañías que han podido cumplir muchos de sus objetivos gracias a estos métodos, pero no existe una valoración precisa de lo importante y trascendente que esta representa, como indica (Siliceo Aguilar, 2006).

Son características específicas las que dan un gran soporte a la capacitación por competencias, como la identificación de las competencias del talento humano, la previa preparación, un conocimiento preciso que sirva como cimiento de la praxis, recursos, metodología de enseñanza, procesos de enseñanza – aprendizaje, facilidades para el aprendizaje y una conclusión demostrada solo cuando las personas utilizan los conocimientos adquiridos de acuerdo a (PRODEM, 2004). Conforme a ello, teniendo en cuenta la población, se ha podido comprobar a través de las encuestas aplicadas al talento humano operativo de Novotel Cusco, que un 71.2% de esta, considera que el tiempo que se emplea en estas capacitaciones es favorable para los propósitos que se toman en cuenta, tanto para la empresa, como para el desarrollo profesional del talento humano operativo; además de ello, se identificó que tanto el



dinero invertido en ella, los materiales, y los recursos humanos que se dispone para para su desarrollo son convenientes, sin embargo se puede percibir que con respecto a los últimos mencionados, existe una falla pequeña, ya que representa un promedio de 3.8%, pero que sin duda alguna debe ser corregida. Por ende, podemos dilucidar que la gestión de recursos es idónea dentro de los procedimientos establecidos, afirmando que un 46.2% lo considera muy adecuado y un 40.4% lo considera adecuado.

Ahondando en el relacionamiento interpersonal y el vínculo que existe con las conductas de cada colaborador, se obtiene un desglose el cual consiste, primero, en la participación del talento humano operativo en las actividades de capacitación, la cual es acertada, ya que el 94.8% de los encuestados afirma que esta es activa; con respecto al indicador “atención al cliente”, se considera que este es oportuno, ya que el 82.7% de los encuestados están en un rango óptimo al satisfacer las expectativas de los clientes, por otro lado, hay un 3.8% que no está en un nivel adecuado, lo cual representa una ligera desviación la cual debe ser corregida; la data obtenida de las encuestas desarrolladas, con respecto al indicador liderazgo, establece que el 67.3% de los colaboradores tienen oportunidades de ponerla en práctica, mientras que un 3.8% no, cabe resaltar que esto se da porque algunos no tienen alguna motivación para hacerlo; por otro lado, con respecto al indicador negociación, existe un 36.5% de los colaboradores que indican que pueden encontrar oportunidades para entrar en un proceso de negociación con un cliente, no obstante, es un aspecto que se pueda desarrollar correctamente, teniendo en cuenta que no todas las áreas pueden tener acceso a una comunicación profunda con el cliente, es así, que parte del 36.5% situado en las estadísticas poco conveniente del indicador, aseguran que pueden negociar sus días libres, horas extra y feriados con el empleador, otros colaboradores, o jefes de área, tema que no se deslinda de la posibilidad de poder negociar dentro del establecimiento de hospedaje. Con respecto al relacionamiento interpersonal se establece que un 82.7% de los encuestados lo desarrollan oportunamente, por otro lado, se observa un 17.3% (regular 15.4% y malo 1.9%), el cual debe mejorar.

Se demostró también que un 90.4% de los encuestados se preocupa por buscar información acorde a las funciones que desarrolla en su área, también un 88.5% de los encuestados, logra interpretar adecuadamente la información que se le es facilitada y un 92.3% de los colaboradores comunica efectivamente todos los datos e información laboral a sus compañeros de trabajo. De acuerdo a los datos obtenidos, se considera que el uso de la información no es una debilidad para el talento humano operativo de Novotel Cusco, ya que



este apropiado nivel se refleja en un 94.3% de la población encuestada, compuesta por un 71.2% el cual tiene un nivel muy adecuado y un 23.1% cuyo nivel es adecuado.

Otro punto importante se observa en la actuación de un 94.2% de los encuestados, que afirma que están conscientes de su participación en la estructura y el funcionamiento de la organización, sin embargo, existe un grupo conformado por un 5.7% que considera que sus funciones los mantienen al margen de esta, cuestión que debe ser aclarada por la empresa; un 75% de encuestados asegura que mejora el diseño del sistema cuando se presentan las oportunidades, a la vez, existe un 25% de colaboradores que prefiere mantenerse al margen de todo, situación que debería reformularse, con la finalidad de orientar a todos los colaboradores a que planteen mejoras en el sistema; un 63.5% presume de corregir desviaciones en el sistema, esto en comparación a los otros indicadores no es muy alto, y se debe a que el personal no se quieren imbuir demasiado en estos temas, por el hecho de no contar con un contrato fijo. Cotejando la información previa se observa que el 92.3% de los colaboradores están interesados en comprender el sistema organizacional en el cual están incluidos.

Siempre se demostró que el uso de la tecnología es un punto muy importante para un correcto desarrollo empresarial, se percibe que un 73.1% de los colaboradores logra seleccionar la tecnología adecuada para llevar a cabo sus funciones; el 86.3% de los encuestados aplica correctamente la tecnología de la cual dispone en su área y también se conoce que el 78.9% de los problemas tecnológicos son solucionados efectivamente, esto se da por el hecho de que la empresa tiene un colaborador destinado específicamente a solucionar problemas tecnológicos. Teniendo previamente todos los datos dados a conocer, se presume que el 84.6% de los colaboradores tienen un manejo apropiado de la tecnología, y ello sin duda alguna es un punto a favor de Novotel Cusco.

B. Limitaciones del estudio

Al realizar el estudio se pudo percibir una limitada cantidad de documentación con respecto a la variable, la cual dificultó en cierto grado la obtención de más teorías que puedan dar más peso académico al trabajo de investigación.



Durante la realización de encuestas, se presentaron dificultades debido a la coyuntura en la que vivimos, el hecho de estar en un estado de emergencia, no posibilita a obtención de algunas ideas por parte de los colaboradores, las cuales puedan aportar a la investigación.

C. Comparaciones críticas con la literatura existente

Con respecto a las anteriores investigaciones que pudimos observar a nivel internacional, nacional y local, se establece una estrecha relación con el estudio realizado, ya que con este se demuestra que la capacitación por competencias es una actividad que tiene mucha importancia para el crecimiento de una empresa, y esta es muy efectiva siempre y cuando pueda ser correctamente desarrollada.

Se afirma que la capacitación por competencias debe mantener un vínculo muy cercano con el departamento de recursos humanos, y esta debe fortificarse con el apoyo de los jefes de área y supervisores.

Además de ejecutar las distintas actividades que estén comprendidas en la capacitación por competencias, un control de resultados es muy importante.

Otro punto de importancia, se muestra en la investigación de temas nuevos con miras a desarrollar de una manera más efectiva las competencias de cada uno de los colaboradores, todo ello siempre acompañado del compromiso de la empresa para nunca dejar de lado algo tan importante como lo es la capacitación por competencias

En relación a la literatura existente, se comprueba que todas las teorías recabadas previamente, han sido de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Los datos recogidos con respecto a la variable, dimensiones e indicadores, apoyaron significativa y eficazmente para llegar a la descripción de los hallazgos, los cuales nos permitieron finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones.



D. Implicancias del estudio

Los resultados del presente estudio, ayudaran a tener una base mas solida a futuros estudios con respecto a la capacitación por competencias, ya que este tema, actualmente, es muy poco estudiado, pero sin duda alguna, muy favorable para alguna empresa que decida aplicarla.

Además, será posible corregir las desviaciones que se presenten en Novotel Cusco, y así lograr la excelencia por parte de la empresa y por parte del su talento humano operativo ya que hoy en día, no solo un buen precio o una buena infraestructura atrae clientes, ahora la preparación y el profesionalismo de los colaboradores es un factor fundamental para el crecimiento de una empresa, desde el gerente hasta los mozos, los camareros, etc.

E. Propuesta

1. Nombre de la propuesta

“Modelo de la capacitación por competencias según Martinez Espinoza & Martinez Anguita aplicado a Novotel Cusco”

2. Lugar

Novotel Cusco.

3. Objetivo

Mejorar las actividades que comprenden la capacitación por competencias de Novotel Cusco, para así, acrecentar las habilidades de los colaboradores y mejorar los resultados de la empresa.

4. Justificación

En razón a los resultados del estudio “Estudio de la capacitación por competencias aplicado al talento humano operativo de Novotel Cusco – 2020”, se



presume que existe un buen nivel de capacitación por competencias, sin embargo, también se observa un porcentaje de esta que se mantiene en un nivel regular, esto indica que hay una desviación que debe ser corregida, por ende se propone un modelo de capacitación por competencias según Martínez Espinoza & Martínez Anguita (2009), la cual se acomode más a los propósitos de Novotel Cusco.

5. Descripción de la propuesta

El presente modelo está planteado en fases que están compuestas por diferentes acciones, que involucran desde la selección de personal hasta el desarrollo de incentivos, para que así pueda manejarse el talento humano con sólidas bases y así consolidar su desarrollo en el paso del tiempo, estas fases son: Reclutamiento y selección, detección de necesidades de capacitación, implementación de programas de capacitación, características de la gestión por competencias y compensación e incentivos.

5.1. Reclutamiento y selección.

5.1.1. Reclutamiento.

- El departamento de talento humano, publicará los puestos que son requeridos para la empresa, esta publicación deberá estar presente en las diferentes plataformas de oportunidades laborales tanto como una invitación interna a otros colaboradores que deseen postular al puesto solicitado.
- En la publicación debe estar la descripción del puesto y los requisitos necesarios.

5.1.2. Selección.

- Primero se realizará la evaluación curricular, la cual debe obedecer a los requisitos que se hayan establecido en coordinación con los jefes de área.



- Sería pertinente para la organización tener un libro con la definición de todos los puestos y el prescindible perfil de los profesionales que puedan ocuparlos.
- Se elaborará una preselección que involucre un determinado número de postulados, el número de ellos deberá ser considerado por responsable de recursos humanos.
- Teniendo ya un determinado número de aspirantes se pasará a las entrevistas personales, esta estará compuesta por 2 fases, una primera de la cual será el responsable, el coordinador de recursos humanos y la segunda será en conjunto con el jefe de área.
- En la primera fase se evaluarán los factores de personalidad, los cuales serán identificados por el colaborador a cargo de la primera entrevista, estos factores podrán ser mejor identificadas con el cuadro “Factores de Personalidad”, los cuales se pueden identificar de mejor manera en el siguiente cuadro.

Descriptor de nivel bajo	Factores Primarios (rasgos de personalidad)	Descriptor de nivel alto
Impersonal, distante, reservado, indiferente, formal.	Calidez	Afectuoso, sociable, atento, amable, de trato fácil.
Pensamiento concreto, capacidad mental baja, incapaz de manejar problemas abstractos.	Razonamiento	Pensamiento abstracto, capacidad mental alta, mayor inteligencia, brillante.
Emocionalmente inestable, perturbable, alterable.	Estabilidad emocional	Emocionalmente estable, adaptable, maduro, calmado.
Deferente, respetuoso, cooperador, aversión al conflicto, sumiso, humilde, dócil, servicial.	Dominancia	Dominante, enérgico, asertivo, agresivo, competitivo, terco, mandón.
Serio, retraído, prudente, taciturno, introspectivo, callado	Vivacidad	Impetuoso, animado, espontáneo, entusiasta, despreocupado, alegre, expresivo, impulsivo.
Expediente, inconformista, desacata reglas, autoindulgente.	Conciencia de reglas	Conciente de reglas, conformista, obediente, moralista, responsable, serio.
Tímido, vergonzoso, recatado, sensible a la crítica.	Osadía social	Socialmente osado, aventurero, insensible a la crítica, desinhibido.
Utilitario, objetivo, insensible, severo, confiado en sí mismo, realista y práctico.	Emotividad	Sensible, estético, sentimental, intuitivo, refinado.
Confiado, falta de suspicacia, acogedor, incondicional.	Confianza	Vigilante, suspicaz, escéptico, desconfiado, opositor.
Realista, práctico, prosaico, solucionador, constante, convencional	Abstramiento	Abstraído, imaginativo, poco práctico, absorto en ideas, distraído.
Directo, auténtico, espontáneo, ingenuo, abierto, modesto.	Privacidad	Privado, discreto, confidencial, perspicaz, mundano, diplomático.



Seguro de sí mismo, despreocupado, autocomplaciente, autosatisfecho, sin sentido de culpa.	Aprensión	Apreensivo, preocupado, dubitativo, inseguro, culpabilizado, escrupuloso.
Tradicional, conservador, apegado a ideas tradicionales, fundamentalista.	Abertura al cambio	Abierto al cambio, liberal, relativista, experimentador, librepensador, flexible.
Grupal, asociativo, seguidor, gregario, dependiente.	Autoconfianza	Seguro de sí mismo, solitario, individualista, autosuficiente, independiente.
Tolera el desorden, flexible, indisciplinado, relajado, impulsivo, poco riguroso, distraído.	Perfeccionismo	Perfeccionista, organizado, riguroso, compulsivo, controlado, voluntarioso, concentrado.
Relajado, plácido, tranquilo, calmo, paciente, abúlico	Tensión	Tenso, energizado, impaciente, propenso a la frustración, sobreexcitado.

Figura 13: Factores de personalidad

Fuente: Martínez Espinoza & Martínez Anguita (2009). Factores de personalidad [Tabla]. Recuperado de http://capacitacionefectiva.cl/recursos/capacitacion_por_competencias.pdf

- En la segunda fase, en los cuales se encontrarán el responsable de recursos humanos y el jefe de área, se identificarán de una manera más acuciosa:
 - Los Conocimientos (Identificar, describir y relacionar objetos del trabajo).
 - Habilidades Intelectuales (Aplicar los conocimientos y con ellos tener la capacidad de solucionar problemas, que puedan existir en el trabajo).
 - Disposición Anímica (Relacionado a las actitudes, creencias, valores y la motivación en relación a las condiciones de trabajo).
- Obteniendo la conciliación de los resultados, se pasará a la selección de aspirantes para la prueba operativa.

5.1.3. Prueba Operativa.

- La prueba operativa comprende una jornada laboral correspondiente a 8 horas y 45 minutos en los cuales los candidatos tendrán la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos que poseen,



la labor del jefe de área y los colaboradores pertenecientes al área el cual tiene el puesto de trabajo disponible es evaluar:

- Las habilidades Sicomotoras (Capacidad de realizar movimientos rápidos, seguros y precisos correspondientes a las funciones del puesto).
 - Las habilidades Interpersonales (Relación que puede mantener con los compañeros de área, capacidad tanto de adquirir conocimientos tanto como para persuadir, supervisar, enseñar, etc.).
 - Además, también deberá estar atento a los rasgos de personalidad relevante.
- Pasada las pruebas operativas, se deberá tomar una decisión conforme a las necesidades de la empresa.

5.1.4. Inducción.

- La finalidad de la inducción es facilitar la adaptación del nuevo talento humano al nuevo centro laboral y dentro de este es necesario considerar:
 - La Organización.
 - Contrato y beneficios.
 - Presentación de miembros de área.
 - Deberes del cargo.
- Después de ello se deben exponer todos los programas que existen dentro de la empresa como los que vienen a ser:
 - Programa de entrenamiento inicial.
 - Programas de complementación.
 - Programas de especialización.
 - Programas de actualización.



5.2. **Detección de necesidades de capacitación.**

Son varios métodos los cuales se pueden utilizar para poder detectar las necesidades de capacitación, por ende, se identificaron los métodos más adecuados para Novotel Cusco.

5.2.1. *Evaluación de competencias.*

- También llamado auditoría de competencias.
- Esta evaluación conlleva a obtener evidencia del desempeño de los colaboradores mediante informes de jefaturas, informes de control de calidad.
- Comprobar los conocimientos mediante la documentación y certificación existente.
- En base a ello determinar las competencias requeridas.
- Esto no debe limitarse únicamente a las necesidades de capacitación, esto también gira en torno a detección de otros tipos de necesidades.

5.2.2. *Evaluación de desempeño.*

- Centrada en la calificación del desempeño y los aportes personales de los colaboradores.
- Esto involucra comparar el desempeño del colaborador con el desempeño deseado, y este debe ser juzgado por el jefe inmediato.

5.2.3. *Comparación por pares.*

- Consiste en comparar cada uno de los trabajadores con otros de su misma categoría, determinando factores de desempeño como: Calidad de trabajo, laboriosidad y autonomía.
- Esto implica elaborar una plantilla entre dos colaboradores y establecer cuál es el mejor en los factores escogidos.



5.2.4. Ordenamiento.

- Se da al comparar cada trabajador de la misma categoría y así ordenarlos en base a la calidad de su desempeño.

5.2.5. Análisis de problemas.

Las necesidades de capacitación se identifican en base a situaciones inconvenientes o críticas que surgen por parte de la empresa, estos problemas se dan a falta de capacitación. Los problemas que se identifican son:

- Problemas de eficiencia productiva. (Incumplimiento de metas, carencia de habilidades, mala utilización de espacio)
- Problemas de clima organizacional. (Conflictos interpersonales, indisciplina)

5.3. Implementación de programas.

Conociendo la coyuntura nacional y empresarial, se debe considerar planificar las capacitaciones online.

5.3.1. Programas de entrenamiento inicial.

- Finalidad: Familiarizar al empleado con equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo.
- Duración: Corta.
- Encargado: El jefe inmediato.

5.3.2. Programas de complementación.

- Finalidad: Suplir carencia de conocimientos o habilidades que los colaboradores obtuvieron de forma empírica.



- Duración: 30 – 100 horas. (Recomendable)
- Encargado: La misma empresa.

5.3.3. *Programas de especialización.*

- Finalidad: Aquellos colaboradores que requieren profundizar sus conocimientos. Este se da en base a necesidades de la empresa.
- Duración: Menos de 100 horas.
- Encargado: La misma empresa.

5.3.4. *Programas de actualización.*

- Finalidad: Poner al día los conocimientos de los colaboradores.
- Duración: Menos de 50 horas.
- Encargado: Los jefes de área o Supervisores.

5.4. Características de la gestión de capacitación por competencias

5.4.1. *Gestión de Recursos.* (Tiempo, materiales, dinero, y recursos humanos que están involucrados en la capacitación por competencias)

5.4.2. *Relacionamiento Interpersonal.*

- Inculcar la participación de los individuos en los grupos de trabajo.
- Enseñar, capacitar y entrenar a otros miembros de su área.
- Impulsar el liderazgo de cada colaborador.
- Generar ámbitos de negociación y resolución de conflictos entre clientes, colegas o autoridades.
- Adaptabilidad en diversos ambientes de trabajo.



5.4.3. *Uso de la información.*

- Generar búsqueda y obtención de información.
- Interpretación y evaluación de la información.
- Organización y actualización de la información.
- Comunicación de la Información.

5.4.4. *Comprensión de sistemas.*

- Se comprende el funcionamiento y la estructura de la empresa.
- Monitorea y corrige el funcionamiento del sistema.
- Impulsar conciencia en la mejora diseño de los sistemas.

5.4.5. *Uso de la tecnología.*

- Generar una adecuada selección de la tecnología.
- Corregir dificultades en la aplicación de la tecnología.

5.5. *Compensación e Incentivos.*

- La compensación de los logros de parte de los colaboradores no únicamente debe ser monetario, ya que deben ser evaluadas las exigencias, físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o riesgos a los cuáles están sometidos
- Los incentivos están sometidos a la empresa, y estos deben estar en razón al desempeño extraordinario realizado por un trabajador o grupo de trabajadores.

6. Programa de actividades

Día 1.

En base al modelo planteado, se realizará una reunión entre la gerencia, el coordinador de talento humano y un coach especializado en capacitación por competencias, la cual tendrá como finalidad establecer los parámetros que serán aplicados a las diferentes jefaturas, para tener un criterio de evaluación con el



cual podrán identificar las conductas de los colaboradores, después de ello, el coordinador de talento humano será el encargado de facilitar estos parámetros a las jefaturas y así en una próxima reunión ya se tendrá la información recabada. El responsable será la gerencia.

Día 2.

El coordinador de talento humano tendrá una reunión con las jefaturas, la gerencia y el coach especializado, en esta reunión se explicarán la finalidad de las futuras actividades, la presencia del coach especializado, y los parámetros que deberán tener presentes para poder evaluar a cada uno de los colaboradores que tiene a cargo, además se establecerán plazos para que las jefaturas entreguen la evaluación hecha a los colaboradores a su cargo. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 3.

Pasado el plazo indicado, las jefaturas, tendrán que entregar los reportes de las evaluaciones hechas a los colaboradores pertenecientes a cada una de sus áreas al coordinador de talento humano, y el coordinador agendará junto con el coach las siguientes sesiones que llevará a cabo con cada área. Los responsables serán las jefaturas de área.

Día 4.

La primera reunión se llevará a cabo entre el coach, el departamento de talento humano y el área de recepción y reservas, la duración de esta será de 4 horas, a modo de descanso en medio de la sesión se programará un coffee break, la finalidad de esta sesión es dar a conocer los resultados de la evaluación hecha a los colaboradores, y con vista a mejoras, proponer en conjunto capacitaciones cuya finalidad sea mejorar el desempeño individual de los colaboradores. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 5.

La primera reunión se llevará a cabo entre el coach, el departamento de talento humano y el área de restaurante, la duración de esta será de 4 horas, a modo de descanso en medio de la sesión se programará un coffee break, la finalidad de esta sesión es dar a conocer los resultados de la evaluación hecha a



los colaboradores, y con vista a mejoras, proponer en conjunto, capacitaciones que cuya finalidad sea mejorar el desempeño individual de los colaboradores. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 6.

La primera reunión se llevará a cabo entre el coach, el departamento de talento humano y el área de cocina, la duración de esta será de 4 horas, a modo de descanso en medio de la sesión se programará un coffee break, la finalidad de esta sesión es dar a conocer los resultados de la evaluación hecha a los colaboradores, y con vista a mejoras, proponer en conjunto, capacitaciones que cuya finalidad sea mejorar el desempeño individual de los colaboradores. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 7.

La primera reunión se llevará a cabo entre el coach, el departamento de talento humano y el área de seguridad, la duración de esta será de 4 horas, a modo de descanso en medio de la sesión se programará un coffee break, la finalidad de esta sesión es dar a conocer los resultados de la evaluación hecha a los colaboradores, y con vista a mejoras, proponer en conjunto, capacitaciones que cuya finalidad sea mejorar el desempeño individual de los colaboradores. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 8.

La primera reunión se llevará a cabo entre el coach, el departamento de talento humano y el área de mantenimiento, la duración de esta será de 4 horas, a modo de descanso en medio de la sesión se programará un coffee break, la finalidad de esta sesión es dar a conocer los resultados de la evaluación hecha a los colaboradores, y con vista a mejoras, proponer en conjunto, capacitaciones que cuya finalidad sea mejorar el desempeño individual de los colaboradores. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 9.

La primera reunión se llevará a cabo entre el coach, el departamento de talento humano y el área de house keeping, la duración de esta será de 4 horas, a modo de descanso en medio de la sesión se programará un coffee break, la



finalidad de esta sesión es dar a conocer los resultados de la evaluación hecha a los colaboradores, y con vista a mejoras, proponer en conjunto, capacitaciones que cuya finalidad sea mejorar el desempeño individual de los colaboradores. El responsable será el coordinador de talento humano.

Día 10 – 11.

El coordinador de talento humano procederá a elaborar el plan de capacitación por competencias por área, y esta deberá ser sustentada ante la gerencia para su aplicación. El responsable será el coordinador de talento humano

Día 12.

Puesta en marcha del plan de capacitación por competencias. Los responsables serán todos los involucrados en la coordinación y ejecución del mismo.

Control de respuesta.

El control estará a cargo de una entidad exterior, esta será periódica, previa coordinación con el departamento de talento humano y la gerencia.

7. Presupuesto

Asesoría externa (Coach)	s/. 6000.00
Papel	s/. 200.00
Equipos Audiovisuales	Material propio
Salones	Instalaciones propias.
Coffee Breaks	Gratuidad corporativa.

TOTAL: S/. 6200.00

8. Beneficiarios

Los principales beneficiarios de la siguiente propuesta son el talento humano de Novotel Cusco y también la empresa, ya que podrá tener una alternativa de orientación en sus actividades de capacitación por competencias.



9. Responsables

El departamento de talento humano de Novotel Cusco en coordinación con la gerencia y las jefaturas.

10. Metas

- Corregir las desviaciones antes expuestas.
- Mejorar el proceso de reclutamiento de Novotel Cusco, con la finalidad de que el talento humano captado tenga una base más consolidada.
- Mejorar las capacitaciones por competencias.
- Implementar nuevos programas de capacitación.



F. Conclusiones, recomendaciones o sugerencias

CONCLUSIONES

- Se demostró que la CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco es apropiada, considerando que existe un 88.4% de los encuestados que asevera que los procedimientos para su desarrollo son adecuados, sin embargo, se observa que existe un porcentaje menor el cual indica que la capacitación por competencias no es suficiente, esta información puede ser menor, pero no menos importante.
- Se observó que en la dimensión GESTIÓN DE RECURSOS, existe un 86.6% que indica que se desarrolla de manera óptima, por ende es una información positiva.
- Con respecto a la dimensión RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL, como se puede observar en la figura 5, existe una desviación de un 17.3% (1.9% malo y 15.4% regular), la cual no permite obtener un dominio óptimo del mismo, y ello está ligado a niveles inadecuados de liderazgo y negociación.
- De acuerdo a los datos recabados en la dimensión USO DE LA INFORMACIÓN, se tiene presente que estos, están por encima del 90% de un nivel adecuado.
- La dimensión COMPRENSIÓN DE SISTEMAS está en óptimos niveles, acorde al prestigio de la marca, ya que se puede ver que existe precisamente un 91.3% que corresponde a un nivel positivo de respuesta en los colaboradores operativos de Novotel Cusco.
- Se obtuvo como resultado otra desviación en la dimensión USO DE LA TECNOLOGÍA, que a pesar de ser de un 15.4% correspondiente a un nivel regular, representa una falla para el talento humano operativo del establecimiento, ya que el manejo de tecnologías es prioritario en una empresa de esta categoría, esta desviación surge por una selección de tecnologías regular y una ligera debilidad con respecto a la solución de problemas tecnológicos dentro del área de trabajo.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de Novotel Cusco mantener los procesos de capacitación por competencias que se llevan a cabo normalmente, ya que estos dan como resultado niveles muy positivos en cuanto a las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- La gestión de recursos utilizados para las capacitaciones es buena, sin embargo, el departamento de Talento y Cultura debe tener en cuenta que los procesos de mejora siempre son fundamentales.
- Se propone que los Jefes/Supervisores de área deleguen responsabilidades importantes a los colaboradores que tienen a su cargo, con la finalidad de motivarlos a que desarrollen el liderazgo, además, también debería brindarse más oportunidades de negociar con clientes, siempre y cuando exista una inducción previa; y con respecto a aquellas áreas que no estén en contacto con el cliente, ponerles en conocimiento que pueden negociar días libres, feriados, horas extras, etc. Como ya se vio antes.
- Sería idóneo, que el departamento de Talento y Cultura, pueda revisar las actividades que corresponden a la parte informativa de la empresa, y que de esta manera se pueda identificar cuáles son las fallas al momento de distribuirse y mejorarse.
- Se pueden plantear charlas y capacitaciones, coordinadas entre el departamento de Talento y Cultura y las Jefaturas, para incrementar los resultados positivos de acuerdo a la comprensión de sistemas, sin embargo mantener las actividades normalmente planteadas son buenas.
- Se recomienda a los jefes, crear manuales, los cuales contengan en ellos un inventario y una descripción del funcionamiento de las tecnologías que se usan en sus respectivas áreas, además de una inducción en el manejo de las mismas, para que no haya problemas al momento de seleccionar la tecnología, esto también ayudaría a la solución de problemas tecnológicos ya que la mayoría de estos se dan por no utilizarlos correctamente.



G. Bibliografía

- Alcaraz Rodríguez, R., & González Salazar, D. (2007). Desarrollo de competencias. *Modalidad Experiencia Profesional*, 4-20.
- Aspajo Calvo, D. W. (2017). Capacitación del talento humano en el hotel Del Prado Inn S.A.C. Cusco 2016. *para optar el título profesional de Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Calderon Dávalos, L. M., & Facho Rojas, X. E. (2017). Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo-región de Lambayeque. *para optar el título de licenciado en administración turística*. Universidad de Lambayeque, Chiclayo.
- Carazo Alcalde, J. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- Gil, S. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- León Carrasco, L. G. (2019). Capacitación y control de personal en el área de house keeping para una gestión de calidad del Miraflores Park Hotel. *Para optar el título profesional de licenciado en turismo y hotelería*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Lopez, J. F. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- Mariño Villafuerte, T. J. (2018). Diseño de un sistema de capacitación por copetencias para mejorar el desempeño laboral. *previo a la obtención de magister en gestión de talento humano*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Marrero Hernández, F. J. (2016). *Glosario de términos turísticos, hoteleros y relacionados*. Tenerife: Wanda & Machín Asociados.
- Martinez Espinoza, E., & Martinez Anguita, F. (2009). *Capacitación por competencia - Principio y Métodos*. Santiago de Chile.
- Noriega, A. D. (7 de Octubre de 2014). La capacitación empresarial basada en competencias. Guatemala. Obtenido de <https://2-learn.net/director/la-capacitacion-empresarial-basada-en-competencias/>



- Orellana Niriam, P. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Investig. Desarro. Innov*, 131-143.
- Peiró, R. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- PRODEM. (1 de Enero de 2004). *PRODEM*. Obtenido de PRODEM WEB SITE: <http://prodemsa.net/images/portal/articulos/CBC.pdf>
- Quiroa, M. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- Rodríguez de la Oliva, N. A. (2014). Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana. *para optar el grado de magister scientiae en administración*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima.
- Roldán, P. N. (2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones>
- Segredo Pérez, A. M., & Reyes Miranda, D. (28 de Abril de 2015). *ResearchGate GmbH*. Obtenido de ResearchGate NET: https://www.researchgate.net/profile/Alina_M_Segredo_Perez/publication/276205763_Diseno_curricular_por_competencias/links/5552461008ae980ca606acd0.pdf
- Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Mexico D.F.: Limusa S.A.
- Universidad ESAN. (19 de Septiembre de 2016). *ESAN*. Obtenido de ConexiónESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>
- Urrutia Huacho, Y. G. (2017). Capacitación del talento humano en la empresa Condor Travel S.A.C. Cusco 2017. *para optar el título profesional de licenciado en administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.



H. Instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO

CUESTIONARIO APLICADO EN EL TALENTO HUMANO OPERATIVO DE NOVOTEL CUSCO

Previo un cordial saludo, el presente cuestionario forma parte de suma importancia para la realización del trabajo de investigación denominado, “ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO DE NOVOTEL, CUSCO – 2020”, y es por ende que solicitamos su participación, el presente es de carácter confidencial y reservado debido a que los resultados serán manejados únicamente para la investigación, se le ruega contestar cada pregunta de manera objetiva y veraz, agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

A continuación, usted verá una serie interrogantes las cuales deberá responder, marcando con una X, en la alternativa que usted crea correspondiente.

N ^o	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El tiempo que se emplea en las capacitaciones es óptimo para el aprendizaje de las funciones de su área.					
2	El presupuesto que la empresa invierte en las capacitaciones es suficiente para incrementar y/o consolidar los conocimientos orientados a las funciones de su área.					
3	En las capacitaciones brindadas por la empresa, los materiales utilizados son los suficientes para complementar adecuadamente la capacitación					
4	Para las capacitaciones, la empresa contrata profesionales con alta preparación.					
5	Participa activamente en las capacitaciones brindadas al personal.					
6	La empresa brinda formación técnica en atención al cliente.					
7	Los clientes realizan comentarios positivos por la atención que reciben.					
8	Se presentan oportunidades dentro de la jornada laboral para desarrollar el liderazgo.					
9	Los colaboradores, dentro de sus funciones, tienen oportunidad de negociar con los clientes.					
10	La empresa facilita información con respecto al correcto desarrollo de sus funciones, por ejemplo: manuales, libretas, revistas, etc.					
11	Busca información que sirva para desarrollar correctamente sus funciones.					
12	Comprende la información que le es facilitada por su jefatura o el departamento de recursos humanos.					
13	Se comparte la información laboral a los compañeros de área.					
14	Se informa sobre estructura organizacional y el funcionamiento de la empresa.					
15	De acuerdo a sus funciones, usted actúa dentro de la estructura organizacional y el funcionamiento de la empresa.					
16	La empresa da oportunidades a los colaboradores para mejorar los procedimientos de trabajo en su área.					
17	En caso de presentarse una dificultad dentro del sistema de la organización, presenta alguna idea para corregirla.					
18	La empresa cuenta con tecnología de buena calidad para el desarrollo de sus funciones.					
19	Se aplica correctamente la tecnología utilizada dentro de su área.					
20	Se solucionan los problemas tecnológicos que se presenten en su área.					

Gracias por su colaboración.



I. Validación de instrumento

Tabla 17
Matriz de instrumento

Estudio de la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de NOVOTEL, Cusco – 2020.							
TITULO	Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° Items	Items	Criteria de Evaluación
Capacitación por competencias	Gestión de recursos		1. Tiempo	20%	4	1. El tiempo que se emplea en las capacitaciones es óptimo para el aprendizaje de las funciones de su área.	(a)Nunca
			2. Dinero			2. El presupuesto que la empresa invierte en las capacitaciones es suficiente para incrementar y/o consolidar sus conocimientos orientados a las funciones de su área.	(b)Casi nunca
			3. Materiales			3. En las capacitaciones brindadas por la empresa, los materiales utilizados son los suficientes para complementar adecuadamente la capacitación.	(c)A veces
			4. Recursos humanos			4. Para las capacitaciones, la empresa contrata profesionales con alta preparación.	(d)Casi siempre
	Relacionamiento interpersonal		1. Participación	20%	5	1. Participa activamente en las capacitaciones brindadas al personal.	(e)Siempre
			2. Atención al cliente			2. La empresa brinda formación técnica en atención al cliente.	(a)Nunca
			3. Liderazgo			3. Los clientes realizan comentarios positivos por la atención que reciben.	(b)Casi nunca
			4. Negociación			4. Se presentan oportunidades dentro de la jornada laboral para desarrollar el liderazgo.	(c)A veces
	Uso de la información		1. Busca información	20%	4	5. Los colaboradores, dentro de sus funciones tienen oportunidad de negociar con los clientes.	(d)Casi siempre
			2. Interpreta la información			1. La empresa facilita información con respecto al correcto desarrollo de sus funciones, por ejemplo, manuales, libretas, revistas.	(e)Siempre
			3. Comunica la información			2. Busca información que sirva para desarrollar correctamente sus funciones	(a)Nunca
	Comprensión de sistemas		1. Actúa en la estructura y funcionamiento de la organización	20%	4	3. Comprende la información que le es facilitada por su jefatura o el departamento de recursos humanos	(b)Casi nunca
			2. Mejora el diseño del Sistema			4. Se comparte la información laboral a los compañeros de área.	(c)A veces
			3. Corrige desviaciones del Sistema			1. Se informa sobre estructura organizacional y el funcionamiento de la empresa.	(d)Casi siempre
	Uso de la tecnología		1. Selecciona Tecnología	20%	3	2. De acuerdo a sus funciones, usted actúa dentro de la estructura organizacional y el funcionamiento de la empresa.	(e)Siempre
2. Aplica tecnología			3. La empresa da oportunidades a los colaboradores para mejorar los procedimientos de trabajo en su área.			(a)Nunca	
3. Solución a problemas tecnológicos.			4. En caso de presentarse una dificultad dentro del sistema de la organización, presenta alguna idea para corregirla.			(b)Casi nunca	
Total		100%	20				(c)A veces
							(d)Casi siempre
							(e)Siempre

Fuente: Elaboración propia



Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

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