



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DEL  
TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL  
SERVICIO EN UNA MUESTRA DE HOTELES DE 3 Y 5 ESTRELLAS  
EN LIMA Y HUÁNUCO**

**PRESENTADA POR  
JOHNY JOSÉ CALDERÓN CAHUE**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO**

**LIMA – PERÚ**

**2016**



**Reconocimiento - Compartir igual  
CC BY-SA**

El autor permite a otros re-mezclar, modificar y desarrollar sobre esta obra incluso para propósitos comerciales, siempre que se atribuyan el crédito y licencien las nuevas obras bajo idénticos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

*Para toda la vida*

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y  
PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

Título de la tesis:

PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DEL TALENTO  
HUMANO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA  
MUESTRA DE HOTELES DE 3 Y 5 ESTRELLAS EN LIMA Y HUÁNUCO

PARA OPTAR:

EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y  
HOTELERO

PRESENTADO POR:

LICENCIADO JOHNY JOSE CALDERON CAHUE

ASESOR:

MG. PEDRO EDUARDO FRANCISCO AVILÉS AQUIJE

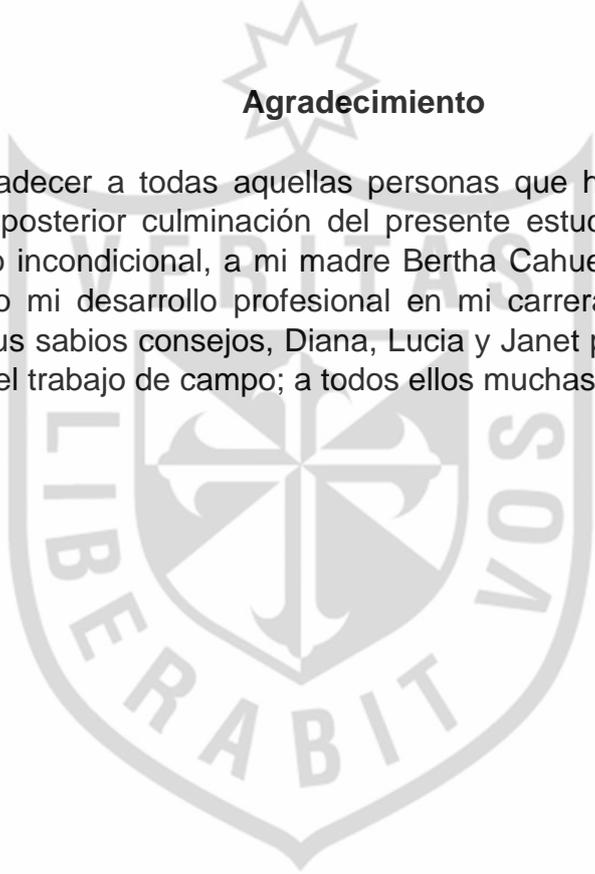
LIMA, PERÚ

2016

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mi familia, quienes me han apoyado de manera constante en mi desarrollo académico profesional en especial a mí amiga, maestra Abigail Ibáñez Cabrera.





## Agradecimiento

Quisiera agradecer a todas aquellas personas que han contribuido con el desarrollo y posterior culminación del presente estudio, Eusebio Campojo por su apoyo incondicional, a mi madre Bertha Cahue por ser la mujer que ha impulsado mi desarrollo profesional en mi carrera, Carlos Bustamante Ochoa por sus sabios consejos, Diana, Lucia y Janet por su desapego en la realización del trabajo de campo; a todos ellos muchas gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Caratula .....	1
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE GRAFICAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2 Formulación del problema .....	14
1.2.1 Problema General .....	14
1.2.2 Problemas Específicos.....	14
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Especificos .....	15
1.4 Justificación de la investigación.....	15
1.4.1 Importancia de la investigación.....	15
1.4.2 Viabilidad de la investigación .....	15
1.5 Limitaciones del estudio.....	16
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	17
2.2 Bases teóricas .....	23
2.2.1 Talento humano.....	23
2.2.2 Calidad de servicio.....	38
<b>CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>67</b>
3.1 Hipótesis de la investigación .....	67
3.1.1 Hipótesis general.....	67
3.1.2. Hipótesis específicas .....	67
3.2 Variables de la investigación.....	68
3.2.1 Identificación de variables.....	68

3.2.2	Operacionalización de variables .....	68
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		70
4.1	Diseño metodológico .....	70
4.2	Procedimiento de muestreo.....	72
4.3	Técnicas de recolección de datos .....	74
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	74
4.5	Cronograma de actividades.....	76
4.6	Aspectos éticos.....	77
CAPITULO V: RESULTADOS .....		78
5.1	Análisis descriptivo por dimensiones .....	78
5.2	Desarrollo correlativo del estudio por hipótesis.....	90
	Hipótesis General H <sup>1</sup> .....	90
	Hipótesis Específica H1 .....	92
	Hipótesis Específica H2 .....	95
	Hipótesis Específica H3 .....	98
	Hipótesis Específica H4 .....	101
CAPITULO VI: DISCUSIÓN .....		103
CONCLUSIONES.....		105
RECOMENDACIONES .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		108
ANEXOS.....		111

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Dimensiones y atributos de la calidad de servicios hoteleros .....	45
TABLA 2:	Políticas de desarrollo de talento humano.....	68
Tabla 3:	Dimensiones de la calidad de servicios hoteleros.....	69
Tabla 4:	Principales indicadores de la capacidad de alojamiento de los establecimientos de hospedaje, según categoría, 2008-2013 .....	72
Tabla 5:	Índice poblacional del estudio .....	73
Tabla 6	Gantt de Cronograma de actividades por semanas.....	76
Tabla 7:	Contingencia Políticas de desarrollo de talento humano * Zona ...	78
Tabla 8:	Contingencia Identificación de las áreas * Zona .....	79
Tabla 9:	Contingencia Definición de acciones * Zona.....	80

Tabla 10: Contingencia Percepción de los empleados * Zona.....	81
Tabla 11: Contingencia Desarrollo de la propuesta * Zona.....	82
Tabla 12: Var. Dependiente: Contingencia Calidad de servicios hoteleros * Zona.....	83
Tabla 13: Contingencia Atracciones Históricas * Zona .....	84
Tabla 14: Contingencia Atracciones Naturales * Zona.....	85
Tabla 15: Contingencia Infraestructura y Facilidades Turísticas * Zona .....	86
Tabla 16: Contingencia Atmósfera y Ambiente Social * Zona.....	87
Tabla 17: Contingencia Actividades Recreacionales al Aire libre * Zona....	88
Tabla 18: Contingencia Accesibilidad, Seguridad y Reputación * Zona.....	89
Tabla 19 - Perfil comparativo normal (Aplicación de las políticas & Calidad de servicio hotelero).....	91
Tabla 20 - R de Pearson (Aplicación de las políticas & Calidad de servicio hotelero).....	91
Tabla 21 - Perfil comparativo normal (Identificación de las áreas & Calidad de servicio hotelero).....	93
Tabla 22 - R de Pearson (Identificación de las áreas & Calidad de servicio hotelero).....	94
Tabla 23 - Perfil comparativo normal (Definición de acciones de mejora & Calidad de servicio hotelero) .....	97
Tabla 24 - R de Pearson (Definición de acciones de mejora & Calidad de servicio hotelero).....	97
Tabla 25 - Perfil comparativo normal (Percepción de los empleados & Calidad de servicio hotelero) .....	99
Tabla 26 - R de Pearson (Percepción de los empleados & Calidad de servicio hotelero).....	99
Tabla 27 - Perfil comparativo normal (Desarrollo de la propuesta & Calidad de servicio hotelero).....	102
Tabla 28 - R de Pearson (Desarrollo de la propuesta & Calidad de servicio hotelero).....	102
Tabla 29: Contingencia Ciudad * Tipo de establecimiento.. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

Tabla 30: Contingencia A que área dentro de la organización pertenece \*

Tipo de establecimiento ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 31: Contingencia Cuales son las bases del servicio que prestan en su establecimiento \* Tipo de establecimiento..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 32: Contingencia Que es lo que más valoran los clientes de las habitaciones \* Tipo de establecimiento..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 33:, Contingencia Cual considera más relevante de las estrategias de desarrollo humano \* Tipo de establecimiento . **¡Error! Marcador no definido.**



## ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Contingencia Políticas de desarrollo de talento humano * Zona .	78
Gráfica 2: Contingencia Identificación de las áreas * Zona.....	79
Gráfica 3: Contingencia Definición de acciones * Zona .....	80
Gráfica 4: Contingencia Percepción de los empleados * Zona .....	81
Gráfica 5: Contingencia Desarrollo de la propuesta * Zona .....	82
Gráfica 6: Var. Dependiente: Contingencia Calidad de servicios hoteleros * Zona.....	83
Gráfica 7: Contingencia Atracciones Históricas * Zona.....	84
Gráfica 8: Contingencia Atracciones Naturales * Zona .....	85
Gráfica 9: Contingencia Infraestructura y Facilidades Turísticas * Zona.....	86
Gráfica 10: Contingencia Atmósfera y Ambiente Social * Zona .....	87
Gráfica 11: Contingencia Actividades Recreacionales al Aire libre * Zona ..	88
Gráfica 12: Contingencia Accesibilidad, Seguridad y Reputación * Zona ....	89

## RESUMEN

El presente: “PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA MUESTRA DE HOTELES DE 3 Y 5 ESTRELLAS EN LIMA Y HUÁNUCO”, es un análisis correlativo, que tuvo como objetivo; “Establecer cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los casos de estudio, aplicado a muestras simultaneas de las zonas de Lima y Huánuco”; tomando como muestra a trabajadores de establecimiento de Lima y Huánuco, a quienes se les evaluó a través de instrumentos que se encargaron de apreciar nuestras dos variables del presente estudio, la primera de ellas la independiente, la política de desarrollo del talento, la segunda la dependiente es la calidad del servicio hotelero, obteniendo un índice de correlación de 0.981 ptos. es decir 98.1%, con un índice de libertad de ,019 o 1,9%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna; la cual supone que a mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio, lo cual se puede manifestar a través de una percepción regular de los indicadores de ambas variables.

### **Palabras clave:**

*Políticas desarrollo - talento humano - acciones de mejora y percepción de los empleados.*

## **ABSTRACT**

The present: "PROPOSAL OF A POLICY OF DEVELOPMENT OF THE HUMAN TALENT FOR THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF SERVICE IN A SAMPLE OF HOTELS OF 3 AND 5 STARS IN LIMA AND HUÁNUCO", is a correlative analysis, that had as objective; "To establish how the policies of human talent development should be aimed at improving the quality of hotel service in the case studies, applied to simultaneous samples of the areas of Lima and Huánuco"; Taking as a sample the establishment workers of Lima and Huánuco, who were evaluated through instruments that were in charge of appreciating our two variables of the present study, the first of them the independent one, the policy of development of the talent, the second the Dependent is the quality of the hotel service, obtaining a correlation index of 0.981 pts. ie 98.1%, with a freedom index of, 019 or 1.9%, with which we validate our alternative hypothesis; Which implies that a greater application of policies aimed at human talent development will improve the quality of hotel service in case studies, which can be manifested through a regular perception of the indicators of both variables.

### **Key words:**

*Development policies - human talent - actions of improvement and perception of employees.*

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de talento humano en la actualidad ha adquirido importancia primordial dentro de todos los ámbitos de la industria de servicios, en el caso del turismo, no es la excepción, por lo que estas deben ser adecuadas a través de políticas de desarrollo que se relacionan con los aspectos claves del reconocimiento y la importancia de las personas dentro de las organizaciones, las mismas que generan mucho interés, con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes, es por ello que debido al avance de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y nuevas formas de gestionar las empresas, en este es el caso del sector hotelero; por lo que la gestión del talento humano ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas como es el de Gestión por Competencias Laborales como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas.

La gestión del talento humano dentro de una organización es primordial para su éxito. La importancia de los Recursos Humanos y la contribución por parte de estas en su desarrollo profesional, es cada vez más determinante en la calidad de servicio. Entonces, es el capital humano, debe permanecer en un continuo mejoramiento de conocimientos, haciendo que la labor del encargado de gestión de Recursos Humanos sea indispensable para el buen desarrollo del establecimiento. Muchos países, entre los que se encuentra el Perú, no se tiene encuentra muchas veces la importancia que tiene el personal contratado, esta realidad permite la aparición de deficiencias en el desempeño, limitaciones en su crecimiento, y hasta en algunos casos, un “Homo Economicus” (persona motivada solamente por el factor económico). Este tipo de situaciones obliga a los colaboradores, a perder la identificación con la empresa, reducir sus niveles de motivación, así como el desinterés por las actividades que realizan, lo cual conlleva a plantearnos como deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.

Con el objetivo establecido por alcanzar, es que vamos a describir de manera cualitativa el orden del esquema del presente estudio.

En el primer capítulo, veremos el planteamiento del problema, dentro del mismo haremos la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, la justificación, Importancia, Viabilidad y Limitaciones del estudio.

Asimismo en el segundo capítulo, veremos el marco teórico, dentro del mismo analizaremos los antecedentes de la investigación, buscaremos nuestras bases teóricas acerca del talento humano y la calidad de servicio.

Para nuestro tercer capítulo, veremos las hipótesis y variables.

En el capítulo cuarto veremos la metodología de la investigación, desarrollando el diseño metodológico, el procedimiento de muestreo, las técnicas de recolección de datos, las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información, el cronograma de actividades y los aspectos éticos.

Para el capítulo siguiente de resultados, desarrollaremos un análisis descriptivo por dimensiones, asimismo un desarrollo correlativo del estudio por hipótesis.

Para el próximo capítulo, acerca de la discusión, seguida de las conclusiones, y recomendaciones del trabajo.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La calidad de servicio es de suma importancia debido a que en la actualidad la competencia se mide en función de la aprobación de los usuario o consumidores, este se encuentra íntimamente ligado al capital humano, esto es lo más importante dentro de las instituciones, así pues el sector turismo, no es ajeno a este aspecto, relacionado con la determinan una política por áreas, así como la definición de acciones de mejora para una política y la percepción de los empleados que laboran dentro de las empresas de turismo, en especial del servicio de hotelería, es que determinan una línea de satisfacción y el bienestar de los trabajadores están estrechamente ligados a dos conceptos como son la calidad de vida profesional lo cual aumenta la calidad del servicio hotelero.

La satisfacción del trabajador ha de contemplarse dentro de la calidad de la organización, a modo de rasgo estructural que favorece el buen funcionamiento y la calidad del servicio prestado por estos, y su inclusión entre los atributos de la gestión de calidad se deriva de la influencia que tiene dicha satisfacción sobre los clientes.

La política del personal que labora en las diferentes empresas hoteleras de Lima y Huánuco de categoría de 3 estrellas a más, no permite en muchos casos lograr una administración eficiente en las entidades pertenecientes al sector hotelero precisamente porque no considera la aplicación de dichas políticas que favorecen o protegen los intereses del personal que labora en las empresas de hotelería de 3 estrellas a más tanto de Lima como de Huánuco; convirtiéndose en una necesidad imperiosa para continuar el desarrollo tanto del personal como el desarrollo económico relacionado a este sector, así

como también lograría impulsar las estrategias que promuevan el desarrollo del personal que labora en dichas entidades.

Con tal motivo es que hemos considerado la formulación de la siguiente problemática, la cual incluye variables que se relacionan con la aplicación de políticas de desarrollo del talento humano y la mejora de la calidad del servicio de hotelería de los establecimientos de 3 estrellas a más; por lo que presentamos a continuación la siguiente problemática:

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

- \* ¿Cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los casos de estudio?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- 1) ¿Cuáles son las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio?
- 2) ¿Cuáles son las acciones de mejora para una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio?
- 3) ¿Cuál es la percepción de los empleados ante las políticas de desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio?
- 4) ¿Cuál es la forma más adecuada de elaborar una propuesta de política de desarrollo del talento humano en los casos de estudio?

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

- \* Establecer cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- 1) Identificar las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.
- 2) Definir las acciones de mejora para una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.
- 3) Evaluar la percepción de los empleados ante las políticas de desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.
- 4) Desarrollar una propuesta para elaborar una propuesta de política de desarrollo del talento humano en los casos de estudio.

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

#### **1.4.1 Importancia de la investigación**

La presente investigación se sustenta en que el capital humano es importante en toda empresa que ofrece servicios tangibles o intangibles, como se dan en las empresas hoteleras, debiendo para ello, proporcionarle un trato especial que considere a la persona humana como el más preciado de sus capitales en el marco de una eficiente gestión.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

Nuestra investigación se realizó con la participación de personal de campo encargado del levantamiento de las encuestas que apoyó de

manera desinteresada, considerando que el aporte al mismo es de su interés.

Asimismo, la participación de los trabajadores del sector hotelero de las ciudades de Lima y Huánuco fue realizada con el consentimiento de los mismos y sus empleadores por el interés mostrado por las empresas en la evaluación efectuada en la aplicación de la encuesta.

### **1.5 Limitaciones del estudio**

La presente investigación ha tenido limitaciones en primer lugar por el tamaño de la muestra, dada su amplitud (Trabajadores del sector hotelero).

Por otro lado, hay que reconocer las limitaciones económicas por lo amplio de la misma y el tiempo de ejecución para la obtención de datos en un mismo horizonte tiempo.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Aristizábal, A. (2005), manifiesta en su estudio a través de un análisis descriptivo cuasi experimental, que tuvo como muestra a estudiantes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Politécnica de Valencia España, en el que se concluye que el empleo de los titulados de la Universidad Politécnica de Valencia (Zamora et al, 2001) en el período 1995-2000, permiten completar la información que hemos ofrecido anteriormente, en el que se refiere a las áreas de actividad que realizan los titulados de la Universidad Politécnica de Valencia en el seno de la empresa, el estudio determina que en los porcentajes de la participación de los estudiantes en el desempeño de los puestos laborales, se cumplen diversas funciones administrativas y se comprueba que la mayoría de los profesionales egresados de la Universidad Politécnica de Valencia tienen trabajo técnico y que solo menos del 10% de los egresados tienen un puesto directivo, lo cual también se observó a la categoría docente, mientras que los porcentajes en operarios y administrativos son muy bajos, el mismo estudio señala que el universo estuvo comprendido en los cinco años de egresados de la Universidad y que están laborando en el mercado, lo que sugiere cuales deben ser las competencias adquiridas por los egresados a fin de lograr ser insertados adecuadamente en un mercado laboral competitivo, ya que no solo se necesita competencias profesionales sino también competencias genéricas de carácter interpersonal que deben ser propuestas en la formación universitaria, en donde se desarrolle habilidades cognoscitivas, de trabajo en equipo, identificación y solución de problemas en un mercado laboral que requiere cada día más de profesionales competencias más específicas para su desarrollo laboral y personal,

en el que la habilidad de comunicación debe ser muy efectiva y debe incluir un amplio abanico de comunicación.

Ruiz, O. (2008), determina que el desarrollo y la competitividad del turismo está sujeto a factores personales del personal que se encuentran relacionados, asimismo el autor resume que el turismo, como ya se ha mencionado, tiene una relevancia ineludible para el crecimiento de los países, ya que juega un importante papel para detonar las economías nacionales, contribuir a la disminución de la pobreza por generar grandes cadenas productivas en la generación de empleos y ser un elemento insoslayable de cohesión social y cultural, en síntesis el turismo se determina como un fenómeno económico importante para todos los países, que no es un lujo sino que termina siendo un fenómeno social importante, que requiere de políticas de desarrollo que logran la captación de ingresos económicos, por lo que debe generar el uso de mano obra calificada, necesaria en el desarrollo de personas con cualidades y características adecuadas durante la prestación de los servicios, los cambios estructurales como el caso de México han permitido observar diferencias en el desarrollo de políticas turísticas, las cuales sirven de modelos de implementación y fortalecimiento del sector turístico, el aporte del turismo al PBI es importante, por lo que se debe incentivar no solo en la inversión de infraestructura y equipamiento sino también en el capital humano como factor determinante en el desarrollo del sector, además de la implementación de políticas públicas y la toma de decisiones que impulsen el desarrollo del sector. Ahora bien el desarrollo implica también lograr las capacidades adecuadas de las personas, y permitir su pleno desarrollo, y por lo tanto los Planes de desarrollo turístico deben estar orientadas a buscar mejorar la competitividad y la diversificación, para ello se debe promover políticas públicas que permitan crear condiciones laborales adecuadas para el personal que labora en el sector y que cuenten con

incentivos remunerativos adecuados, asimismo desarrollando programas que promuevan la calidad en la prestación de los servicios, finalmente en la actualidad, muchos sectores económicos tales como el turismo, se relacionan directa e íntimamente con factores que produce el inminente fenómeno de la globalización.

Boccalandro, M. (2009). En su análisis descriptivo acerca de los factores de la implementación de políticas de calidad turística; en donde el autor resume que la calidad turística es un asunto público, prioritario para la nación en su estrategia de diversificación económica y desarrollo socio productivo. En el 2007 el Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR) formuló la Política de Calidad Turística de Venezuela (PCTV). Sin embargo, hasta la fecha no se ha implementado la mencionada política. Existen múltiples investigaciones de formulación y evaluación, pero pocas la implementación de políticas públicas. El aporte de la investigación es significativo en la producción de conocimiento en políticas públicas, y única en materia de implementación de políticas de calidad turística en Venezuela. En síntesis el desarrollo de las políticas de calidad turística de acuerdo con la autora quien ha recopilado datos importantes, aportando una noción acerca de comprender y entender el desarrollo de las políticas de calidad turísticas, que buscan implementar políticas que sean motivadoras en el propósito de conseguir un compromiso de los prestadores de servicios así como del personal que labora en las mismas, el análisis de los factores que determinen la implementación de políticas en los destinos y en la prestación de los servicios en los mismos, se determina por la estrategia que se tome para lograr que cada uno de los objetivos a través de actores que participan y que tenga un sustento legal que permita desarrollar políticas, carácter cualitativo y carácter perceptivo de la calidad turística. Es importante para poder determinar sus alcances, que el entorno debe tener actores que tomen decisiones

para el desarrollo de las políticas de calidad turística que sean sostenibles y que permitan mejorar los servicios públicos que se realizan en los principales destinos, las políticas turísticas no solo deben verse desde punto de vista público, sino que también desde el privado, toda vez que es necesario unir esfuerzos para lograr implementar políticas turísticas de calidad, si es que realmente se quiere ver que efectivamente pueda servir de apalancamiento para el desarrollo socioeconómicos en los destinos turísticos.

Carbajal, A. (2012). Determina que el plan estratégico de San Juan de Lurigancho del año 2012 al año 2021, el cual se ha desarrollado usando el modelo propuesto por el doctor Fernando D'Alessio, y que ha permitido elaborar una visión que se basa principalmente en convertir a San Juan de Lurigancho en un distrito competitivo y moderno, con un alto nivel de seguridad y conservación del medioambiente, apoyado en actividades, en síntesis el autor hace el desarrollo de una propuesta para convertir al distrito de San Juan de Lurigancho, uno de los distritos más grandes de la capital, un distrito competitivo y moderno para lo cual ha identificado actividades básicas importantes, tomando cuenta que tiene un gran significado comercial y que requiere del desarrollo y producción de servicios de calidad, que sean significativos para lograrlo, sin embargo hay aspectos negativos que no de ser erradicados no van permitir lograrlo, asimismo ante la falta de una visión a largo plazo donde se busque gestionar y desarrollar la innovación y tecnología todo esfuerzo puede terminar en nada significativo que no permita desarrollar el distrito.

Asimismo no se cuenta con suficiente personal calificado, pese a que este es el recurso más importante para gestionar un cambio. Como resultado del proceso estratégico, el estudio determinó objetivos a largo plazo, los cuales son necesarios para lograr el desarrollo del distrito, sin embargo debemos anotar que la falta de personal

calificado, representa uno de los grandes problemas a resolver, que de no solucionarlo no permitiría que se vea los cambios que se pretender obtener por lo tanto es de suma importancia contar con personal calificado para el logros objetivos propuestos para el desarrollo del distrito.

Cienfuegos, C. (2012), analiza las políticas y planes de desarrollo que involucran al personal de establecimientos de turismo, en donde determina que Sullana posee un importante potencial turístico, reflejado sobre todo en sus recursos naturales y en los factores medioambientales característicos: suelos, clima, geográfica territorial. Pese a ello, estas ventajas no han sido aprovechadas adecuadamente por falta de un Plan Integral de Desarrollo Turístico, en síntesis el autor de la presente investigación indica que el turismo adquiere una participación activa como un medio de solución a los problemas económicos, ambiental y cultural por lo que los modelos basados en principios de la sostenibilidad, para lo cual se toma al distrito de Marcavelica como importante espacio natural, en donde se busca elaborar un plan de acción para el desarrollo del turismo rural, este tipo de turismo permite la creatividad de gestión territorial tal como menciona el autor, por lo que se requiere promover el trabajo en conjunto de los actores que participan, no se puede hacer un trabajo en un solo sentido, el plan propuesto debe estar orientado dentro del marco legal y político que le dé el sustento al mismo, todo esto acompañado con el fortalecimiento tanto de los empresarios, artesanos así como de los emprendedores locales a fin de desarrollar la oferta turística más adecuada, que responda al desarrollo del plan, se hace imprescindible que la evaluación sea constante, para que tenga como finalidad que se haga un seguimiento constante para poder detectar los errores que se puedan presentar de modo tal que se puedan corregir, asimismo se debe analizar el logros de los resultados esperados para tener una mejor visión de lo que se quiere

lograr en el desarrollo del plan propuesto, el logro de la propuesta en gran medida va depender del trabajo interdisciplinario.

Díaz, H. (2009), menciona en su estudio descriptivo, que existen tres factores que influyen fuertemente en el destino de las economías: un mundo cada vez más interconectado, interdependiente e incierto por la velocidad como se producen los cambios; un comercio internacional creciente, con mayor protagonismo en el crecimiento de las economías, fuertemente competitivo y en donde cada día aparecen nuevos competidores; y la calidad y altos niveles de educación de la población, en síntesis se puede decir que la perspectiva del futuro nos conduce a buscar respuestas exitosas en el reto de la educación: adquirir conocimientos, comportamientos y actitudes en un mundo globalizado con el fin de responder a la exigencias del momento, alcanzando perspectivas de desarrollo económico, las oportunidades de seguir aprendiendo en las diversas modalidades educativas y de formación, debe reforzar nuevos modelos diseños formativos con competencias y ser flexibles para adaptarse a los cambios, dichos modelos adaptados van a contribuir a las necesidades y aspiraciones personales y grupales, permitiendo la igualdad de oportunidades con estabilidad y justicia, y logrando capacidades de competencias de emprendimiento frente a la escasez de empleos. Las competencias para el mundo laboral deben estar muy ligadas a la dinámica de la producción y la renovación del empleo, la capacidad de pensamiento analítico e interactivo son lo más difícil de encontrar, si tomamos en cuenta que en el país la educación es rutinaria, por lo que urge hacer replanteos .con objetivos claramente definidos, buscando desarrollar capacidades y actitudes para que se puedan emplear, la motivación, la autoconfianza y la capacidad de correr riesgos se hacen indispensables, por lo tanto invertir en educación no asegura la mejora de la calidad ni mucho menos la calidad de la formación del

capital humano, por lo que considero que está en la continuidad con políticas a largo plazo con estándares de mejora de calidad.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Talento humano**

Para Dessler (2001) define que:

“El talento humano se refiere a los conocimientos, estudios, capacitación, habilidades y experiencia de los trabajadores de una institución y que ahora tiene más importancia que antes. Una razón es el aumento de los empleos en el campo de los servicios. El talento humano está remplazando con rapidez a las máquinas como base para el éxito de casi todas las instituciones” (p. 11).

En síntesis, las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

Para Chiavenato (2004) afirma que:

“La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Gary Dessler (1997, p. 2) en su obra Human resource management citado por Chiavenato expresa que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos selección, capacitación y evaluación entre otros”. (p.9).

En síntesis, lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

En síntesis, esto genera consecuencias en escalada, un servicio deficiente en las organizaciones, personal con talento que pasa

desapercibido o desperdiciado, y todo esto se refleja de forma general y en la percepción de la población de que cada vez se realiza un esfuerzo adicional para ofrecer un servicio más completo, la cual consideran sólo sé que puede obtener en algunas organizaciones.

Koontz y Weihrich (2004) sostiene que:

“El hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una institución. Los administradores suelen afirmar que la gente es su activo más importante. Sin embargo, los activos humanos o talentos humanos prácticamente no aparecen nunca en los balances generales como una categoría en sí misma, a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en la selección y capacitación del personal” (p. 364)

En síntesis, esto genera consecuencias en escalada, docentes sin vocación, un servicio deficiente, personal con talento que pasa desapercibido o desperdiciado, y todo esto se refleja de forma general en la educación de nuestro país y en la percepción de la población de que cada vez se realiza un esfuerzo adicional para ofrecer una educación más completa, la cual consideran sólo se que puede obtener en algunas instituciones.

Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue (Human resource management, 2000, p. 6) citado por Evans y Lindsay (2005, p 256) dice que la administración de los recursos humanos o gestión del talento humano consiste en aquellas actividades diseñadas para abastecer y coordinar al personal de una organización. Entre estas actividades se incluyen determinar la necesidad de recursos humanos de la organización y ayudar en el diseño de los sistemas de trabajo; selección, capacitación y desarrollo de las personas.

Para Alvarado (1999), afirma que:

“La gestión del talento humano en cualquier institución, se constituye en la actividad más delicada, difícil y de mucha trascendencia, porque trata con el recurso más valioso y

estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas” (p. 176).

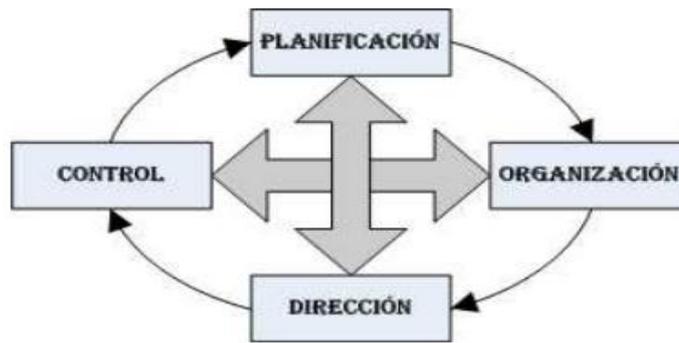
La Gestión del Talento Humano dentro de estas instituciones, ya que al no tener la capacidad y conocimientos necesarios para dirigirlas, desconocen y minimizan a su personal, que al no percibir la oportunidad de su desarrollo profesional, pierde su sentido de pertenencia, en la esencia de su labor específica en una Institución Educativa: formar parte del desarrollo de los educandos.

El autor Anzola, S. (2002)

*“gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.*

De otro lado Clifton y Buckingham (2001) indica que los talentos identifican los patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten de forma natural y estas jamás se pueden transformar, sencillamente los aceptamos y reorientamos la vida alrededor de ellos.

De otro lado Mora (2007) indica que los talentos se deben tomar en cuenta como el capital valioso que se debe manejar de manera óptima en las empresas. La palabra talento viene del latín, que él llama una antigua moneda de los griegos y que en nuestro lenguaje significa habilidad natural para hacer una cosa, la comprensión o la inteligencia. (Lorenzo, 2006).



*Figura 1:*  
**Proceso administrativo**  
 Fuente: Chiavenato Idalberto (2003)

A este respecto, se considera que la gestión administrativa se refiere a un continuo de actividades que son importantes en una organización, ya que a través de esto se puede lograr el logro y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que trabaja dentro de la misma. Cada empresa persigue un fin, el mismo que se puede lograr a través de un proceso ordenado.

Según el autor Amador, J. (2003) afirma que: *“El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”*.

Luego, el proceso administrativo permite a toda la empresa llevar a cabo sus actividades correctamente, a través de la planificación, organización, dirección y control. Ellos incluyen el desempeño adecuado de sus gerentes, así como nos permiten medir el grado en que los gerentes desempeñan su función y si realizan su trabajo correctamente. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

La empresa IBM Business Consulting Services (Los Recursos Humanos, 2007), realizó una encuesta de cerca de 300 ejecutivos de recursos humanos, que reveló que más del 60% de estos profesionales en mercados maduros tienen dificultades para identificar y desarrollar las habilidades y el talento de los empleados, que son vitales para mantener la competitividad; Por lo tanto, puede verse comprometida en ausencia de una visión actualizada de las habilidades y talentos de los empleados; De la misma manera para Quezada (citado en Mora, 2007) los talentos son de suma importancia dentro de las organizaciones definiéndolos como dones intelectuales que dan valor a un individuo y el conjunto de estos valores constituye el capital humano de una organización.

El talento en una persona es más que inteligencia porque, combina y utiliza los circuitos racionales y emocionales del cerebro, en la búsqueda de resultados productivos. Coffman y Molina (2002) describen el talento innato como algo que siempre viene a la vida mientras sea reconocido y usado, ayuda a los empleados a tomar las mejores decisiones y obtener mejores resultados. En la actualidad, en lo que se refiere a los empleados y talentos, como se hizo a principios del siglo XX, porque se cree que el número uno no nace, se hacen, ya que si un empleado se da el Conocimiento y la formación suficiente, Se espera un trabajo de primer orden. Estos autores han demostrado a través de la neurociencia que cada persona aprende y hace las cosas de acuerdo con la forma en que su cerebro está estructurado, por lo tanto las lecciones y la capacidad de aplicarlas, es más fácil para algunos que para otros porque el cerebro determina qué información se utiliza o se ignora y Esto es un hecho que ninguna organización puede alterar como es natural.

Existen algunas pistas que las personas deben tener presentes para revelar la presencia de sus talentos: sus anhelos, lo que se aprende

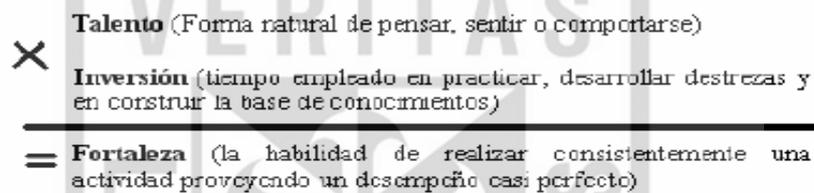
rápidamente y las cosas que le producen satisfacción. Los autores Clifton y Buckingham (2001) consideran que los anhelos demuestran la existencia de un talento, especialmente cuando se manifiestan desde la infancia, de la misma manera, la velocidad a la que se aprende una destreza es la que muestra la presencia y el poder de un determinado talento, debido a que los movimientos pierden la torpeza característica del novato y adquieren la gracia del virtuoso. Por otro lado las satisfacciones ofrecen la última pista sobre el talento en las personas, si una persona se siente bien cuando realiza una actividad lo más probable es que esté utilizando un talento. Lo mejor es afinar los sentidos para identificar las actividades positivas que producen fuerza y satisfacción psicológica.

Whirlpool Corporation, uno de los principales fabricantes de aparatos electrodomésticos en Estados Unidos, dirige sus procesos de reclutamiento y ascenso a las mujeres, a diferencia de otras organizaciones que se centran en trabajadores con discapacidades, ya que Lockwood (2006) afirma que es una excelente fuente de talentos; por ejemplo, en IBM el 42% de los trabajadores con capacidades diferentes de la organización poseen destrezas claves en ámbitos como el marketing, la arquitectura, informática y la ingeniería de software.

Para comprender mejor el tema, es de suma importancia distinguir entre los términos: talento, habilidad y conocimiento, por lo que Buckingham y Coffman (2003) los consideran como diferentes elementos del desempeño de una persona y que la diferencia entre estos tres es que las habilidades y el conocimiento se pueden enseñar, pero no los talentos. Al adquirir una habilidad, lo que se aprende son los pasos de una actividad, éstos determinan la capacidad de una persona de hacer algo, mientras que un talento revela algo más importante: cuán bien y con qué frecuencia puede

hacerlo, por otra parte el conocimiento es el de Que la persona tiene conciencia y que hay dos tipos: objetivos-cosas que el individuo conoce y experiencias-nociones que se han apropiado a lo largo del camino, esto es menos tangible y por lo tanto mucho más difícil de enseñar.

Por esta razón el poder de las destrezas y el conocimiento radica en que son transferibles de una persona a otra, a diferencia del poder del talento, el cual es transferible de una situación a otra, la limitación del mismo consiste en que es muy difícil de transferir de una persona a otra, por lo tanto, el talento no se enseña, lo único que se puede hacer es seleccionar a la persona a partir del mismo.



**Figura 2:**  
**Multiplicador de talentos, Streght Finder 2.0**

Fuente: Multiplicador de talentos. Strengths Finder 2.0, por Tom Rath, 2007, p. 20. Traducción propia.

Convertir los talentos en fortalezas verdaderas requiere de práctica y trabajo duro, como se requiere al momento de construir una fortaleza física, todo esto según lo indica el autor Rath (2007) la clave radica en que la gente descubre sus talentos dominantes, le implementa destrezas y propone nuevos conocimientos y los integre cuando un talento débil se convierte en un multiplicador.

La evolución del hombre en cuanto su actividad social comienza desde cuando se asocia con sus pares para alcanzar los objetivos de supervivencia sin buscar la apropiación de los medios de producción y sin acumular riqueza individual. Con la evolución de las

relaciones sociales de producción (primitivismo, esclavitud, feudalismo, socialismo y capitalismo), la organización social ha ido de la mano con ella.

La primera organización social engendrada por el hombre fue el Estado con el fin de "declarar el derecho y hacerlo cumplir mediante la coacción cuando no se observe voluntariamente. La sociedad industrial y en especial la organización empresarial y su administración es a lo cual se dedica esta sección.

De acuerdo a varios autores existen diferentes definiciones de las cuales se detallan a continuación algunas de ellas:

- Para una gestión racional, proporcionan un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos.
- Los modelos son el punto de partida para la gestión racional, y proporcionan un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos.
- Los modelos representan objetos o cosas que se reproducen o imitan a pequeña escala.
- Son herramientas útiles para el escritor que intenta establecer temas complejos explicando y precediendo el comportamiento real en las empresas.

### **Características de Modelos de Recursos Humanos.**

Algunas de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir a través de una evaluación del mismo:

- Facilitan disponer de las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.
- Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.

- Los directores están adquiriendo técnicas de entrenamiento que son esenciales para gestionar con eficiencia y eficacia a los empleados de hoy en día.

### **Tipos de Modelos.**

Es apropiado que se examinen diversos tipos de modelos, ya que es necesario conocerlos para su correcta aplicación, es así, como se describen a continuación algunos de los modelos específicos:

#### **Modelo Administrativo.**

Los procesos de desarrollo organizacional no han estado exentos de la evolución, lo que, con el surgimiento de organizaciones cada vez más complejas a lo largo del tiempo, requirió emplear diferentes métodos caracterizados por el tiempo en cuestión y que hicieron de la gestión un campo de acción definida, o la ciencia. Las organizaciones con sus procesos internos y las relaciones entre las personas y los recursos que necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y prestación de servicios.

Es importante reconocer que la ciencia de la administración no es una disciplina que se basta a sí misma, es una disciplina que necesita de la ayuda de otras ciencias para llevar a cabo su cometido, y además requiere apoyo para lograr un fin determinado, existiendo en la sociedad en todo nivel de agrupación de personas y en todas las esferas y actividades.

Al comienzo de la década de los setenta, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a reemplazar, en consecuencia, el modelo Taylorista de organización por otro sistema, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado. Paulatinamente se va de

una economía dominada por la oferta, a un sistema que se centra en la demanda, donde el cliente se convierte en el punto de atención y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere cambios e innovación constante para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y en algunos casos, para estimularlas.

Si la teoría administrativa de la primera mitad del siglo pasado (enfoque clásico, teoría del proceso administrativo y relaciones humanas) concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el ambiente que le rodea. La nueva tecnología, junto con la globalización de la economía, requirió no solo de la introducción de nuevos sistemas de organización de la producción y el trabajo, sino también de nuevos enfoques para la administración y el mercadeo.

Ahora hay nuevas tendencias que caracterizan la teoría de la gestión desarrollada en las últimas décadas del siglo pasado, son la calidad total y los programas de mejora continua; Los sistemas de producción y entrega "just in time", asociados a esquemas de "inventario cero", procesos de reingeniería, alianzas estratégicas entre empresas de diferentes tamaños y la organización inteligente, es decir, la organización que innova y aprende continuamente.

En la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de estos cambios, proponen el desarrollo de una administración renovada, que permita identificar los temas que es necesario revisar de las teorías y prácticas tradicionales, así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis que incluya como el

objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y de funcionamiento, como análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración.

Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven, parece vano el uso de recetas actuando sobre un único elemento organizacional. Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes, sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no con fines en sí mismas.

### **Modelos de los Procesos Motivacionales Básicos.**

Para entender la motivación humana, es necesario examinar las fuerzas internas de los individuos y sus entornos que proporcionan retroalimentación y refuerzan su intensidad y dirección con el trabajo.

La mayoría de las teorías comparten suposiciones básicas sobre cómo energizar, dirigir y sostener el comportamiento a través del tiempo. Los componentes básicos son: necesidad o expectativas, comportamiento, metas u objetivos y retroalimentación. El modelo enfatiza la naturaleza cíclica de la motivación y muestra que los individuos están en un estado constante de desequilibrio, esforzándose continuamente por satisfacer una amplia variedad de necesidades.

### **• Modelo Situacional Sobre el Liderazgo.**

Adiciona la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo.

La aceptación que dan al término es que la madurez no tiene nada que ver en la edad cronológica; por el contrario, la madurez de individuos o grupos se refiere a su capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta.

En el liderazgo situacional, la madurez se define como la capacidad y dimensión de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse.

- **Modelo para la Toma de Decisiones.**

Este modelo está basado en la teoría del conflicto y aplicable a todas las decisiones importantes. El proceso comienza cuestionando la retro-alimentación negativa a una oportunidad.

- **Modelo del Proceso de la Comunicación.**

Es aquel modelo que muestra que el emisor parte de un significado, puede trazarse una distinción útil entre dos clases de comunicación: la eficaz y la buena.

La comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. La buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle.

## **Importancia de la administración del talento humano**

Para Stephen (1996), sostiene que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración del personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar (p. 20).

### **Objetivos de la gestión del talento humano**

Para Chiavenato (2004), sostiene que las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los

negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

“Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí” (p. 6).

En síntesis, el objetivo de la gestión del talento humano es crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.

Hacia el entorno la gestión del talento humano es responsable por los retos de la sociedad, por lo cual debe minimizar los efectos negativos de sus demandas sobre la organización. Este objetivo lo cumple a través del acato a las leyes, servicio a la comunidad y relaciones armoniosas con los sindicatos, entre otras actividades.

### **2.2.2 Calidad de servicio**

El término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, nobleza, importancia, condición. El sustantivo inglés quality indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un

elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad.

Ambos términos derivan de la palabra latina *qualitas*, *atis*, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino *qualis*, *e*, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie. Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad" que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que las definiciones originales de los diccionarios, (Vértice, 2008).

La administración para la calidad no es una panacea.

La administración para la calidad es el conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores. La administración para la calidad no es una panacea ni mucho menos una receta mágica universal. Aplicada en algunas circunstancias, tiene éxito mientras que fracasa en otras, tiene sus limitaciones y sus riesgos y no sustituye a la mercadotecnia ni a la publicidad; pero en la práctica es el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días y ha demostrado que puede ser un arma competitiva decisiva para algunas organizaciones, en algunas circunstancias. El proceso de implementación de un modelo administrativo para la calidad permite que cada organización implemente y desarrolle un modelo propio, adecuado a las características de la organización y a las del mercado, (Vargas Quiñonez, 2011).

### **El ciclo de la calidad**

El mejorar la calidad: Si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios, (Evans & Lindsay, 2008):

- Reduce los costos: Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas. Este es un importante principio que los directores japoneses aprendieron en 1950. No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas. No se puede esperar que nunca haya fallas; pero sí que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más. ¿A cero? No. Pero sí cada vez más, hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema. Agotada dicha capacidad, se llega a la necesidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores y mejoramiento e innovación del servicio.
- Baja los precios: A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.
- Posiciona el servicio: Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.
- Mantiene en el negocio: Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la

participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.

- Y proporciona más empleos: Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.
- Repetición del ciclo de la calidad: El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente; ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

La existencia de un hotel depende de sus clientes. Satisfacer sus requerimientos debe ser su principal propósito. Esto se podría hacer sólo si se le pone calidad en todo lo que se hace.

Un problema importante en la industria hotelera de nuestros días es como dirigir la cantidad de actividades distribuidas, que constituyen colectivamente la función de calidad. La función de calidad, es el conjunto complejo de actividades mediante las cuales se alcanza una aptitud para el uso, independientemente donde se realicen estas actividades y que se alcanza a través de un Sistema de Gestión de la calidad.

La filosofía de la gestión de la calidad definida en esencia en no sólo abordar la calidad del producto y / o servicio, sino que abarca todas las actividades llevadas a cabo por la empresa, se llama Gestión de Calidad Total.

Los hoteles se han visto obligados a desarrollar y gestionar la calidad respaldada por la mejora continua y centralizada en el

cliente. Para ello, cada hotel selecciona el sistema de gestión más adecuado a sus características y objetivos, partiendo de la gran variedad de estándares y herramientas, formas y modelos, códigos que nos transmiten ese sentimiento y filosofía de calidad, en acciones concretas aplicables.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM European Foundation for Quality Management) fue fundada en 1988. El modelo de la EFQM, fue anunciado en 1991 con el nombre de Modelo de excelencia empresarial, como marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad.

En abril de 1999 se anunció una nueva versión que hizo una serie de ajustes a su cuerpo y fue anunciada simplemente como modelo de excelencia y tiene la siguiente premisa: "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se logran a través del liderazgo en la política Y la estrategia, la gestión exitosa del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, que en última instancia conduce a la excelencia de los resultados empresariales "

Este modelo de gestión de la calidad total (TQM) tiene como principios definir la calidad con el hecho de superar las expectativas de los clientes, considerar como cliente a todas las personas con las que tratamos directa o indirectamente, Mejora continua una norma de vida y desarrollar una cultura cuantitativa para planificar y controlar, así como para la mejora.

El modelo se estructura a partir de una autoevaluación constante de las actividades y resultados de la organización y se compara con un modelo de excelencia empresarial que permite identificar las

fortalezas y debilidades más significativas, así como las áreas de mejora, Podemos prepararnos y capacitarnos para la toma de decisiones y la mejora continua e integral.

En la industria hotelera existe una relación directamente proporcional entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior, independientemente de las particularidades de la calidad del servicio, justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los hoteles.

En la última década, los hoteles han intentado evaluar la calidad orientada al cliente de dos maneras fundamentales. Uno de la calidad en los servicios y otro de la gestión de la calidad. Aquellos que analizan aspectos relacionados con la gestión de calidad evalúan la implementación de una certificación de calidad como ISO, la validez del modelo EFQM en la industria hotelera o el análisis de la gestión de la calidad total, sin entrar y evaluar ningún modelo en particular. Los que han medido la calidad de servicio del modelo SERVQUAL tienen como objetivo principal medir la calidad del servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan las percepciones y expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros.

El modelo de excelencia EFQM es un modelo que cuenta con todos los atributos para convertirse en referencia para evaluar la gestión de calidad en la hotelería, no obstante y según nuestro parecer, nunca es suficiente para evaluar la calidad general en el hotel y pudiera ser auxiliado con un modelo de medición de calidad del servicio como podría ser el SERVQUAL o cualquier otro u otros, que nos proporcionen un mayor acercamiento a la verdad. (Simpson, 2009).

Un producto puede ser definido como un conjunto de atributos que generan, específicamente, el servicio básico y los servicios necesarios o agregados, cuya notoriedad, importancia, diferenciación y grado de presencia pueden ser percibidos de manera diferente por los clientes.

El producto hotelero se compone del conjunto de bienes y servicios ofrecidos en el mercado, para el confort material y espiritual, individualmente o en una amplia gama de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor que llamamos turista (Conde; Amaya 2001).

Es la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que sólo surgen en el momento del consumo.

Lambin (1995) para determinar las fortalezas y debilidades del producto propone dimensiones y atributos.

Tabla 1:  
Dimensiones y atributos de la calidad de servicios hoteleros

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
<b>Atracciones Históricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variada oferta cultural y museos</li> <li>- La ciudad bella</li> <li>- Interesantes las costumbres y hábitos de vida</li> </ul>
<b>Atracciones Naturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima agradable</li> <li>- La playa excelente</li> <li>- Bellos paisajes y atracciones naturales</li> </ul>
<b>Infraestructura y Facilidades Turísticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de alojamiento es buena</li> <li>- Los servicios son de alta calidad</li> <li>- En general el nivel de precios es bueno</li> <li>- El transporte es bueno en general</li> <li>- Existe una amplia oferta extra hotelera</li> <li>- Hay buena gastronomía</li> <li>- Existen facilidades para el turista</li> <li>- Es adecuada para toda la familia</li> </ul>
<b>Atmósfera y Ambiente Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente es amable y abierta</li> <li>- Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna</li> <li>- Es un lugar exótico</li> <li>- Adecuados para reposar y relajarse</li> <li>- Existe libertad para el turista</li> <li>- Tiene ambiente limpio y poco contaminado</li> </ul>
<b>Actividades Recreacionales al Aire libre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen buenas oportunidades para practicar deportes</li> <li>- Hay oportunidades para aventuras y nuevas experiencias</li> </ul>
<b>Accesibilidad, Seguridad y Reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede acceder fácilmente al destino</li> <li>- Tiene fama y excelente reputación</li> <li>- El turista se encuentra seguro</li> </ul>

Establecer cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio en establecimientos de hotelería de 3 estrellas a más de Lima y Huánuco 2016 – II.

- La identificación de los atributos

Debe ser establecida una distinción entre notoriedad, importancia y redundancia.

- La importancia de un atributo se mide habitualmente sobre una escala de actitud, de 1 (ninguna importancia) a 5 (extremadamente importante)
  - La determinancia, hace referencia a los atributos importantes, sobre los cuales pueden diferenciarse los hoteles.
  - La redundancia. Dos atributos son redundantes cuando no se diferencian en su significación.
- Determinar la importancia, diferenciación y el grado de presencia percibido de los atributos que caracterizan al producto hotelero.  
Se ha expresado que la importancia de los atributos que caracterizan al producto hotelero y la diferencia, se mide a través de una escala de actitud desde 1 a 5. El grado de presencia percibido, se obtiene valorando por parte del cliente el comportamiento de cada atributo.
  - Determinar el índice de actitud hacia el hotel de los clientes.  
La literatura consultada no recoge un índice de actitud hacia el hotel de los clientes. Si se conoce que el cliente valora los atributos que caracterizan al producto hotelero, la importancia, la diferenciación y el grado de presencia percibido, los autores Conde y Amaya, proponen un indicador en su investigación.
  - Posicionar los valores de la importancia, diferenciación y el grado de presencia percibido de los atributos de la Matriz Importancia, Diferenciación y Presencia Percibida.

Los autores indican 26 atributos reflejados en la tabla anterior. Sus valores oscilan entre 1 y 5, lo que representa la importancia, la diferenciación y el grado percibido de presencia de los atributos del producto hotelero. Se puede obtener una serie de combinaciones, y los valores representados en el exterior se valoran como muy

buenos o malos, los del interior, como regulares o medianos y malos.

- Valorar los puntos fuertes y débiles del producto.

Los puntos fuertes del producto hotelero, están en frecuencia con los atributos que son importantes por el cliente y que los diferencia. Los débiles con los atributos que tienen según el cliente, un bajo grado de presencia y que son importantes para el cliente.

### **La calidad; evolución**

En el transcurso del tiempo, el concepto de calidad avanza con la filosofía de la calidad total o Total Quality Management (TQM).

El concepto de calidad total lo sustentan 4 pilares:

Compromiso Gerencial – Aseguramiento de la calidad

Compromiso de los Empleados – Satisfacción de clientes internos y externos

- Compromiso Gerencial. Es responsabilidad del Gerente crear un ambiente favorable a TQM; optimizar el uso de los recursos; ser un catalizador en atraer y agrupar fuerzas, opiniones, sentimientos, etc.
- Compromiso de los empleados. Todos son responsables de la calidad; proveedores y clientes internos al mismo tiempo, todos deben capacitarse; los resultados no ocurrirán en el corto plazo.

Una certificación ISO 9000, conlleva que esa empresa u organización está trabajando con políticas y sistemas de calidad.

La calidad, puede distinguirse básicamente dentro de dos formas:

- Calidad objetiva
- Calidad percibida

La primera hace referencia a la superioridad técnica o excelencia de un producto o servicio, y es normalmente utilizada, para explicar que la calidad reside en el objeto, p. ej., una medición cuantitativa.

Pero en los últimos años se ha aceptado que la calidad es un concepto personal y subjetivo, es decir, que dependerá de la percepción individual. De esta manera la calidad percibida, hace explícita referencia al juicio de la persona, trabajador o usuario sobre la excelencia o superioridad de un producto o servicio. Así, los juicios emitidos por los usuarios – consumidores dependerán de sus percepciones, necesidades y objetivos particulares.

### **Calidad percibida**

Es diferente a la calidad objetiva, dado que esta última suele referirse a la superioridad de un producto o servicio que se supone medible y verificable respecto a un estándar ideal predeterminado.

La calidad percibida, supone situarse en un nivel más amplio de abstracción que cualquiera de los atributos específicos del producto o servicio, tiene una característica multidimensional y es, a su vez, medible.

La percepción puede ser considerada, tal como definen Barelson y Steiner (2002) como “el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significado”.

En base a este proceso, se puede determinar que dos individuos que reciban la misma información, podrán tener dos percepciones diferentes.

El proceso de percepción puede ser también subdividido en tres subprocesos:

1. Atención selectiva. Los individuos tienden a percibir con mayor intensidad aquellas cuestiones que se encuentran más relacionadas con sus necesidades o problemas actuales.
2. Distorsión selectiva. Proceso mental en que el individuo encaja toda la información recibida dentro del marco de su pensamiento. Es así como modifica la realidad objetiva para convertirla en algo subjetivo, por lo cual en la mayoría de los casos suele distorsionar la realidad para adaptarla, de manera que, se refuerzan aquellas cuestiones coincidentes con los propios pensamientos y se debilitan aquellos aspectos contrarios.

Retención selectiva. Este proceso es el que justifica las diferencias en la intensidad del recuerdo con posterioridad a la información recibida. Este enfoque de la calidad subjetiva será el que se considerará a los efectos de cualificar las calificaciones de los ítems del cuestionario.

### **Plan de calidad**

Para desarrollarlo es necesario redactar y especificar punto por punto, cómo se realizan las actividades en cada una de sus etapas (de inicio a final) y es necesario hacerlo por proceso o áreas (por ejemplo, atención al cliente, limpieza, preparación de alimentos, servicio de habitación, recepción, etc.).

En un caso específico, los planes de calidad contienen lo siguiente:

1. Objetivos Organizacionales y específicos.
2. Diagrama de secuencia e interacción de procesos.
3. Plan de control.

Etapas del Proceso (número y nombre de la etapa)

Actividades (descripción de las actividades realizadas)

Responsables (Quien realiza las actividades)

Métodos de Control (Indicadores, registros, especificaciones, etc.)

Referencia (Documentos o procesos con los que interactúa la actividad.)

4. Recursos Aplicables
5. Registros (imágenes de los formatos y/o registros usados en el proceso).

### **Calidad del producto y del servicio**

La calidad de un producto es juzgada tanto por el productor como por el consumidor. Puede ser tangible y objetivo, pero también subjetivo y emocional. Desde el punto de vista del cliente, el producto tiene que satisfacer todas sus necesidades y demandas, pero esto no es suficiente para asegurar su lealtad.

En la relación entre el cliente y la institución, la primera es quién determina su futuro. La calidad de un servicio es sólo mejor si el cliente lo cree, independientemente de las mejoras técnicas que se hayan incorporado, aunque sean indispensables. El cliente percibe la calidad de un producto o servicio como alto o bajo, dependiendo de sus experiencias.

Un cliente satisfecho basa su evaluación más en la calidad del servicio y el cuidado que han recibido que en las mejoras objetivas del producto.

Aunque la organización establece sus propios controles de calidad internos con la intención de ajustarlos continuamente a los niveles de mercado, el factor humano es el factor más importante para el cliente.

Un buen servicio o no tan bueno se vuelve latente en los momentos de verdad cuando se trata de conseguir el servicio y es aquí donde la gente crea su opinión sobre la empresa y sus empleados.

En el momento en que la empresa se compromete a sus empleados y clientes en la creación de una cultura de calidad, todos los parámetros antiguos se olvidan.

La organización se convierte en un punto cardinal de cambio social, personal y profesional de su entorno, con calidad total en el objetivo de todos sus procesos.

Una premisa que facilita el cumplimiento de las fases del proceso, es enfocar el desarrollo de la calidad: hacer de la calidad un proyecto cotidiano de la empresa.

### **Calidad del servicio hotelero**

La calidad. Es un conjunto de cualidades o propiedades que caracterizan un objeto o una persona; Es el carácter, la naturaleza, la naturaleza.

El correcto establecimiento y reconocimiento de un sistema de calidad supone tres aspectos: la asunción por parte del hotel de una cultura de calidad, la implantación de un sistema de calidad y su certificación. (Sobejano, 2007).

Es asumir desde la dirección del último trabajador, una auténtica cultura de la calidad. Implica entender el servicio con un solo objetivo: el cliente. La calidad debe ser la guía que rige las acciones de los trabajadores y las decisiones de los gerentes. Esta es una fase importante porque permite que el comportamiento de los

servidores se rija hacia el servicio al cliente sin necesidad de crear un sistema específico para ese propósito.

La implantación de un sistema de calidad requiere la cultura interior de calidad, que el hotel estudie cuáles son los pasos más convenientes para establecer un sistema de calidad, dependiendo de su estructura y objetivos. Puede utilizar ciertos instrumentos, de acuerdo con la información que desea obtener: el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa o el diagrama de flujo. Tal vez el más conocido es SERVQUAL.

Debe tener en cuenta los principios que favorecerán el modelo de calidad:

- Liderazgo, fuerte y consecuente con los objetivos fijados
- El fin último, siempre es el cliente
- El empleado debe tener conocimiento integral del hotel.
- No un modelo encorsetado, el trabajador con suficiente libertad para decidir si es conveniente satisfacer los deseos del cliente.
- Una correcta gestión de los recursos humanos

La calidad no es un estado inmutable, sino un proceso que se adapta y cambia constantemente.

Implantado el sistema serio y consistente, es conveniente conseguir la certificación que lo acredite; es vital haber dado los pasos anteriores.

Ocurre en ocasiones que una vez obtenida la certificación de calidad, si no hay una sólida base en la que se sustenta, la organización se relaja y cae en vicios antiguos de falsas expectativas o sensación de engaño que percibe el cliente.

## La calidad total

1. El proceso de producción es en toda la organización.  
Ninguno es personal de apoyo, todos son protagonistas.  
Los que hacen bien el trabajo lubrican el proceso, los que hacen mal crean cuellos de botella.  
Estos últimos elevan costos por desperdicio de materiales producido por los errores.
2. La calidad la determina el cliente  
Es un valor relativo al cliente; él califica la calidad del producto o el servicio ofrecido.  
No te preguntes sobre la calidad del producto o servicio que ofreces, pregúntaselo a tu cliente, él dice qué hacer, cómo hacer y para cuándo.  
El cliente tiene la última palabra.
3. Es necesaria la cadena proveedor-cliente interna  
Cada individuo de la organización toma conciencia que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos.  
Se crean así cadenas proveedor-cliente dentro de la organización. Los clientes internos son los que califican la calidad de nuestro trabajo. A los proveedores internos se les debe mantener informados de cómo queremos que nos entreguen su trabajo, y sobre lo que haya que corregir.  
En esta cadena es tan responsable el proveedor que no pregunta a su cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que le está entregando algo mal hecho.  
Las cadenas proveedor-cliente internas a lo largo y ancho de toda la empresa, es posible lograr con “cero” deficiencias.

4. La mentalidad "0" Defectos

Tener actitud sistemática hacia el no error. Comúnmente se tiene el pensamiento "voy a tratar...", "voy a intentarlo..."

Eliminar el uso común de la frase "errar es humano". Al contrario, fortalecer la convicción que es posible no equivocarse.

Menos errores producen doble ganancia, se reducen costos y se aumenta la calidad.

5. Es imprescindible la participación de todos

La reducción de errores solo es posible con la participación de cada uno de los miembros de la organización.

Solo en manos de cada uno está no cometer fallos.

Los jefes pueden evitar sus errores, pero no pueden evitar los errores de sus subalternos

6. La ventaja competitiva está en la reducción de errores y el mejoramiento continuo de los procesos

La reducción de costos no está en pagarle poco o mal al proveedor, ni en el programa de austeridad, ni en bajos salarios y sueldos a los trabajadores, reside en la reducción de errores que cuestan enormes cantidades de dinero.

Si cada uno tiene conciencia del desperdicio que generan los errores, atraso o trabajos estériles y está atento a aprovechar todas las oportunidades de mejora y dispuesto a proponerlas o a implementarlas, estará contribuyendo a poner en ventaja competitiva a su organización por pequeña que parezca su contribución.

Conciencia del desperdicio, participación de todos y mejoramiento continuo configuran el trípode que sustenta el concepto de Calidad Total.

## **La satisfacción personal**

Es la sensación de estar a gusto con la alegría en lo que hemos logrado para nosotros mismos, este sentimiento viene cuando no sólo hemos logrado algo, sino que hemos llegado a ser algo. Se trata no sólo de tener un mejor estado físico, es el hecho de ser una persona disciplinada, sana, atractiva constante. Sepa que usted es una persona capaz de buenas acciones, tiene conocimiento y confianza en ciertos asuntos.

La satisfacción, es también haber logrado algo que nos es valioso, de acuerdo con nuestros valores, mejorando como personas, viviendo nuestros valores.

Asimismo, satisfacción personal, abarca el valor de sentirse bien en medio de alguna situación y por alguna razón.

Nos hace sentir realizados, provee alegría y comodidad con el momento que vivimos, lleva a anhelar que no termine nunca lo que está presente.

El valor de la satisfacción está presente cuando hemos logrado algo o cuando algo bueno ocurre a nuestro alrededor.

Es sentimiento en nuestro interior de paz, regocijo, buena energía.

¿Y qué es un valor personal?

Está en el mismo hecho de existir, en los actos, aciertos, errores, aprendizajes, en la suma de los actos.

Es una manera excelente de medir tu progreso durante los años, establecer metas futuras, evaluar tu proceso, medir tus pasivos.

Toda persona tiene un conjunto de criterios de valoración que denominamos valores, sobre lo que es importante y nos permite sentirnos bien.

Aquellos que cada persona considera imprescindibles y sobre los cuales, construye su vida y relaciones con los demás.

Normalmente suelen ser una combinación de valores familiares y socio-culturales, además de los que cada uno va aportándose a sí mismo, según las vivencias personales.

Todas las personas tienen sus propios valores personales que ponen en práctica diariamente y son parte de la construcción y formación de sus vidas.

### LA SATISFACCIÓN PERSONAL

Es la principal motivación del esfuerzo en el trabajo, mueve a los empleados a trabajar duro (Martínez, 2009). También es revelado por una encuesta del portal de empleo Monster llevado a cabo internacionalmente, después de pedir 28 301 trabajadores en Europa y América. 45% de los encuestados prefieren sentirse cómodos consigo mismos.

El segundo incentivo es el dinero (31%), seguido por el respeto de los trabajadores y jefes (18%) y, a cambio de obtener una promoción (6%). Afirmaron que la principal fuente de motivación en el trabajo proviene de la satisfacción y realización personal. Las generaciones actuales pueden no valorar tanto el factor económico.

Siempre habrá excepciones, casos desesperados que no pueden permitirse rechazar las buenas ofertas económicas, pero la regla general se centra en una visión decente y alentadora del trabajo.

Verónica Milo directora de marketing para Monster en España expresó: Las empresas deberían promover puestos de trabajo en los que sus trabajadores se sientan realizados para atraer candidatos de calidad. Así, los empleadores podrán formar equipos motivados, mejorando la creatividad y productividad.

## **Satisfacción y calidad percibida**

Los conceptos de calidad percibida y satisfacción del cliente se han vinculado a lo largo de la mayor parte de la investigación sobre el tema.

Sin embargo, es necesario aclarar las diferencias existentes y las relaciones entre los dos términos para los fines de nuestra tarea.

En nuestra investigación a través del cuestionario de satisfacción personal se trata de calificar la satisfacción individual de la persona o trabajador que presta servicios en una entidad hotelera, en el desempeño de sus propias ocupaciones, inherentes a su trabajo cotidiano, es decir, según perciben. Por las dimensiones de su percepción general, su área de trabajo, la dirección del área, el entorno de trabajo y la comunicación que se da en su centro de trabajo.

## **Satisfacción personal vs. Placer y contentamiento**

1. La gente de logro o éxito está más enfocada a la búsqueda de satisfacción personal.

La satisfacción personal se obtiene a largo plazo, y es de larga duración. La gente mediocre está más inclinada a la búsqueda simple del placer. El placer es algo que puede obtenerse a corto plazo, momentáneo, puede traer insatisfacción luego de corto periodo de tiempo.

2. El contentamiento, se basa en estar a gusto con lo que se tiene, sin haber logrado algo significativo.

Es oportuno recordar válidas frases de John Mason (1764-1827): “Usted ha sido formado para conquistar circunstancias, resolver problemas y lograr metas. No va encontrar verdadera

satisfacción o felicidad en la vida, sin obstáculos que vencer, metas que lograr y un propósito que cumplir”.

### **Satisfacción personal y motivación**

La motivación. Es el interés que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Como fuerza impulsora es elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, en el trabajo logra la mayor preponderancia.

### **Factores motivacionales**

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como:

- La interacción social
- El respeto
- La aprobación
- El estatus
- El sentimiento de utilidad

La Satisfacción personal. Es la sensación que la persona experimenta al lograr sus objetivos.

La satisfacción personal en el trabajo. Es el producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esto es, provee al trabajador un salario por sus servicios, permite el empleo de la energía física o mental del empleado, la ocasión de entrar en contacto social con otras personas y oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

## **SATISFACCIÓN PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA**

“Es la plenitud de vivir, es decir, aprovechar adecuadamente cada momento, vivir intensamente el presente, con actitudes positivas, ya que la existencia es un conjunto o serie de procesos psicológicos dirigidos y controlados por procesos biológicos, neurofisiológicos y sociales” (Ruiz y cols. 2011).

¿De qué dependen ambas?

De la estructura psicológica de la mente cuyos elementos son la personalidad, el comportamiento, el carácter y el comportamiento que son influenciados por: motivación, intereses, pensamientos, sentimientos, emociones, actitudes, actos y decisiones que las personas hacen en su vida diaria.

En definitiva, para construir y fortalecer la calidad de vida y alcanzar la satisfacción personal, primero debemos entender cómo funciona el comportamiento y la personalidad, es decir, entender la estructura psicológica de la mente humana.

Así entenderemos a partir de aquí las razones de los tipos de intereses, actitudes, actos, palabras y decisiones que hemos tomado ante diferentes situaciones cotidianas.

Nos daremos cuenta de que la satisfacción personal requiere alegría, paz, tranquilidad.

La calidad de vida y la satisfacción personal, es una tarea y compromiso individual, cada uno de nosotros debemos construirla, fortalecerla con nuestros pensamientos, sentimientos y emociones que generamos diariamente.

## **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en la labor es un motivo en sí mismo; el trabajador mantiene actitud positiva en la organización para lograrla.

Para otros, es expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Eliminando las fuentes de insatisfacción, se alcanza en cierta medida, un mejor rendimiento del trabajador.

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables del empleado respecto de su trabajo y las actitudes que se asumen.

### **2.3 Definición de términos básicos**

- 1. Accesibilidad:** Grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas.
- 2. Actividades al Aire libre:** Actividades de ocio dedicadas a fuera, sobre todo en (pero no limitados a) escenarios naturales o semi-naturales de la ciudad. Los ejemplos incluyen carreras de aventura, con mochila, bicicleta, acampar, canotaje, espeleología, pesca, senderismo, paseos a caballo, caza, kayak, alpinismo, mushing, fotografía, parque de aventura, escalada, correr, vela, esquí y surf.
- 3. Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- 4. Ambiente social:** Lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo y está determinado o relacionado a los grupos a los que

pertenece. El entorno social de un individuo, también es llamado contexto social o ambiente social, es la cultura en la que el individuo fue educado y vive, y abarca a las personas e instituciones con las que el individuo interactúa en forma regular.

5. **Atracciones Históricas:** Elemento crucial en la motivación del turista a viajar y generalmente la afluencia de turistas a un lugar genera tanto actividad económica conexas (hotelería, gastronomía, agencias receptoras que realizan excursiones, comercios locales, entre otros) como desarrollo de infraestructura para el acceso y disfrute del atractivo turístico (aeropuertos, rutas, señalización, etc).
6. **Atracciones Naturales:** Atracciones turísticas le ofrecen a los visitantes una experiencia memorable con un costo de admisión razonable o incluso de forma gratuita, sujetas a los aspectos naturales de la zona.
7. **Calidad:** Grado en que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
8. **Capital Humano.** Las personas se convierten en el principal activo y gestionarlas no es una opción, sino que es un requisito indispensable de esta era.
9. **Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.
10. **Competencia.** La capacidad del hombre de ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia, conjugando la intersección de sus conocimientos, comprensión de su labor, de su

entorno, organización y condiciones de personalidad e inclinaciones individuales.

**11. Comunicación efectiva:** Se refiere a la capacidad de poder expresar de forma clara, coherente y precisa las inquietudes, peticiones y necesidades laborales, independientemente del nivel organizacional en el que interactúe.

**12. Dinamismo:** Capacidad para adecuarse al entorno, a las situaciones y condiciones cambiantes para salir triunfadores en toda ocasión. Implica la capacidad de autoevaluarse y ajustar su comportamiento conforme las exigencias del medio o de sus interlocutores.

**13. Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**14. Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**15. Flexibilidad:** Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiera el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre.

**16. Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

**17. Gestión por Competencias:** Gestionar las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y

aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

**18. Hotel:** Establecimiento de hospedaje, con servicios complementarios de alimentación, bebidas, salón de eventos, spas, club de playa y en algunos casos casino o malls.

**19. Infraestructura:** Conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

**20. Liderazgo:** Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.

**21. Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**22. Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**23. Negociación:** Se refiere a la habilidad que posee una persona para obtener las condiciones más favorables, o mediar los impactos negativos, en una situación donde se interponen dos

intereses contrarios. También implica la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y el logro de los objetivos.

**24. Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**25. Pensamiento estratégico:** Es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.

**26. Percepción de los Empleados:** Es el proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno. Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda de, la obtención y el procesamiento de información.

**27. Perfil de un Puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

**28. Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**29. Proyecto de mejora:** Proyecto seleccionado por los órganos competentes de la organización, cuyo objetivo es la eliminación o reducción de la diferencia identificada entre la situación deseada y la real relativa a una o más oportunidades de mejora.

- 30. Relaciones de negocios:** Es la habilidad de establecer relaciones efectivas entre los diferentes actores: clientes, proveedores, accionistas, autoridades locales y demás grupos de interés que influyan en el sector productivo.
- 31. Relaciones laborales:** Es la capacidad para desarrollar, conducir y consolidar equipos de trabajo. Habilidad para coordinar diferentes estilos de colaboradores y encontrar la forma óptima para su manejo y motivación. Implica el desarrollo de la empatía y sensibilidad hacia los problemas de los demás. Involucra la creación de un ambiente laboral agradable.
- 32. Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- 33. Resolución de problemas:** Es la capacidad de entender y organizar diferentes variables con el objetivo de idear y ejecutar soluciones para una determinada problemática, ya sea presente o futura, y que conlleva a la satisfacción del cliente o restauración del equilibrio organizacional.
- 34. Servicio Hotelero:** Se refiere al conjunto de calidad, ciertas particularidades y el beneficio condicionado que ofrecen los hoteles a sus huéspedes.
- 35. Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- 36. Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**37. Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**38. Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**39. Trabajo en equipo:** Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de administrativos, el trabajo en equipo involucra la comprensión y empatía sobre el hecho de como repercuten o benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados grupales.



## **CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1 Hipótesis de la investigación**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

H<sup>G</sup>: A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.

H<sup>OG</sup>: A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas no mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

H<sup>E1</sup>: La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

H<sup>E01</sup>: La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo no influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

H<sup>E2</sup>: La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

H<sup>E02</sup>: La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo no influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

H<sup>E3</sup>: La percepción de los empleados de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.

H<sup>E03</sup>: La percepción de los empleados de mejora para las políticas no influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.

H<sup>E4</sup>: El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio.

H<sup>E04</sup>: El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas no influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio.

### 3.2 Variables de la investigación

#### 3.2.1 Identificación de variables

**Var. Independiente:**

Políticas desarrollo de talento humano

**Var. Dependiente:**

Calidad de servicios hoteleros

#### 3.2.2 Operacionalización de variables

TABLA 2:

Políticas de desarrollo de talento humano

DIMENSIONES	ATRIBUTOS	ESCALAS
Identificación de las áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de alojamiento es buena</li> <li>- En general el nivel de precios es bueno</li> <li>- Existe una amplia oferta extra hotelera.</li> </ul>	Likert adaptada a las dimensiones: Inadecuada (0.01 – 0.33) Regular (0.34 – 0.66) Adecuada (0.67 - 1.00)
Definición de acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente es amable y abierta</li> <li>- Existe libertad para el turista</li> </ul>	
Percepción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los servicios son de alta calidad</li> <li>- El transporte es bueno en general</li> <li>- Tiene ambiente limpio y poco contaminado.</li> </ul>	
Desarrollo de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionada a la fama y excelente reputación</li> <li>- Adecuadas facilidades para el turista</li> </ul>	

Tabla 3:  
Dimensiones de la calidad de servicios hoteleros

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALAS</b>
Atracciones Históricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variada oferta cultural y museos</li> <li>- La ciudad bella</li> <li>- Interesantes las costumbres y hábitos de vida</li> </ul>	<p>Likert adaptada a las dimensiones: Inadecuada (0.01 – 0.33) Regular (0.34 – 0.66) Adecuada (0.67 - 1.00)</p>
Atracciones Naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima agradable</li> <li>- La playa excelente</li> <li>- Bellos paisajes y atracciones naturales</li> </ul>	
Infraestructura y Facilidades Turísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay buena gastronomía</li> <li>- Es adecuada para toda la familia</li> </ul>	
Atmósfera y Ambiente Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna</li> <li>- Es un lugar exótico</li> <li>- Adecuados para reposar y relajarse</li> </ul>	
Actividades Recreacionales al Aire libre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen buenas oportunidades para practicar deportes</li> <li>- Hay oportunidades para aventuras y nuevas experiencias</li> </ul>	
Accesibilidad, Seguridad y Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede acceder fácilmente al destino</li> <li>- El turista se encuentra seguro</li> </ul>	

## **CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Diseño metodológico**

#### **Diseño**

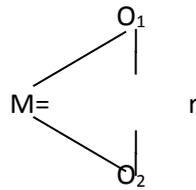
El diseño de la investigación es la elaboración del plan metodológico de la investigación, es la determinación y organización de las estrategias y procedimientos que facilitarán la obtención de datos, su procesamiento, análisis e interpretación, con el objetivo de responder a los problemas planteados según la Guía para la elaboración de la tesis de maestro.

Para (Hernández, et a., 2014, p. 152), la investigación cuasi experimental realiza la manipulación de las variables en donde se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto actual, para posteriormente analizarlos. Es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan por que ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

Asimismo, podemos mencionar que según el Diseño será CUASI EXPERIMENTAL porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables; (Hernández, et a., 2014, p. 112), debido a que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El diseño de la investigación será no experimental de corte transversal correlacional debido a que se describirán la relación entre dos variables en un momento determinado

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M = Trabajadores de establecimientos de hotelería de 3 estrellas a más.

O1= Políticas desarrollo de talento humano

O2= Calidad de servicio

r = Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

Según lo dispuesto por (Hernández, et a., 2014, p. 274) el diseño de la investigación es No Experimental ya que no existe manipulación de las variables. Asimismo, se agrega un grupo de control en la Ciudad de Huánuco para mitigar las variaciones que podrían darse por la categorización de los establecimientos hoteleros, considerándose como muestra principal la de la ciudad de Lima, el número de ocasiones en las que se miden las variables de estudio es transversal ya que son medidos en una sola ocasión.

**Tipo:**

Asimismo, el tipo de investigación será correlativo transversal directo, es decir, el presente estudio analizará de manera intencional donde las variables tanto independientes como dependientes determinarán un efecto sobre el contexto, es decir muestra y lugar en donde se aplique. Tal es el caso de (Hernández, et a., 2014, p. 102) quien menciona que “Lo que hacemos en la investigación cuasi experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”.

**Nivel**

El nivel de la presente investigación estar determinado por el rigor académico de la investigación cualitativa de investigación científica, la cual se basa en cuanto a los resultados del análisis de teorías previas acerca de las variables establecidas, asimismo se conseguirán los resultados de la muestra tomada que más adelante se definirán en relación a la toma de las muestra establecidas de acuerdo a (Hernández, et a., 2014, p. 211), las dimensiones que forman parte de nuestro análisis dentro de cada variable.

## 4.2 Procedimiento de muestreo

### Población

Nuestra población estará conformada por aquellos trabajadores del sector turismo, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 4:  
Principales indicadores de la capacidad de alojamiento de los establecimientos de hospedaje, según categoría, 2008-2013

Departamento	2010								
	Total			Categorizados			No Categorizados		
	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas
Total	13 463	197 994	346 156	2 261	54 747	99 879	11 202	143 247	246 277
Amazonas	150	2 133	3 232	28	570	847	122	1 563	2 385
Áncash	585	8 445	15 139	180	3 409	6 183	405	5 036	8 956
Apurímac	159	2 220	3 481	8	229	392	151	1 991	3 089
Arequipa	950	13 070	23 530	383	6 843	12 621	567	6 227	10 909
Ayacucho	207	2 941	4 890	17	455	843	190	2 486	4 047
Cajamarca	424	6 592	10 859	110	2 645	4 449	314	3 947	6 420
Cusco	1 160	16 222	31 311	114	3 437	6 820	1 046	12 785	24 491
Huancavelica	57	1 010	1 595	1	48	94	56	962	1 501
Huánuco	277	4 377	6 985	46	1 020	1 740	231	3 357	5 245
Ica	493	8 186	15 012	186	4 350	8 475	307	3 836	6 537
Junín	687	9 508	15 445	48	1 226	2 339	639	8 282	13 106
La Libertad	686	9 565	16 346	199	3 914	6 957	487	5 651	9 389
Lambayeque	373	6 177	9 910	165	3 431	5 473	208	2 746	4 437
Lima y Callao 1/	4 483	66 782	118 150	412	14 654	26 719	4 071	52 128	91 431
Loreto	395	5 655	9 188	58	1 465	2 775	337	4 190	6 413
Madre de Dios	139	2 431	4 191	11	380	744	128	2 051	3 447
Moquegua	118	1 681	2 973	42	702	1 282	76	979	1 691
Pasco	181	2 390	3 873	31	484	893	150	1 906	2 980
Piura	495	6 806	12 330	48	1 094	1 906	447	5 712	10 424
Puno	445	6 371	11 655	67	1 856	3 512	378	4 515	8 143
San Martín	373	5 891	9 240	28	654	1 120	345	5 237	8 120
Tacna	258	3 844	7 135	59	1 319	2 596	199	2 525	4 539
Tumbes	122	1 891	3 785	10	245	533	112	1 646	3 252
Ucayali	246	3 806	5 891	10	317	566	236	3 489	5 325

**Fuente:** Ministerio de Turismo (2014); Compendio Estadístico Perú 2003-2014; Lima – Perú.

Por lo que para el criterio de cálculo, se hará a través de que laboren en hoteles o establecimientos de hospedaje de 3 estrellas o más, en

las ciudades de Lima y Huánuco, que según la proporción de análisis, y se definirán bajo los siguientes criterios de inclusión:

Criterios de inclusión:

- Ser trabajador del sector hotelero de cualquiera de las áreas del mismo.
- Ser mayor de edad.
- Laborar en un establecimiento de hospedaje de 3 a 5 estrellas.

### Muestra

Nuestra muestra estará conformada por un índice de criterio cualitativo intencionado, se ajustará a un índice de 10 entrevistados por establecimiento, ajustado a los siguientes criterios:

Tabla 5:  
Índice poblacional del estudio

Ciudad	Establecimientos	Cantidad de personas	Índice
Lima: n1	20	200	66.67%
Huánuco: n2	10	100	33.33%
Total	30	300	100.00%

Fuente: Elaboración propia

$$n: n1 + n2$$

$$n: 20 + 10 : 30 \text{ establecimientos}$$

$$\text{Índice de muestreo } n: 200 + 100: 300 \text{ individuos}$$

### Unidad muestral:

Los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco.

### **4.3 Técnicas de recolección de datos**

Entre las técnicas de recolección de datos podemos mencionar las siguientes:

- La técnica que se utilizará será la encuesta que consiste en recopilar la información en la muestra de estudio.
- Asimismo, para la tabulación, se utilizará el llenado a través de la asignación de categorías Likert a la información que se recogerán.

### **4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

En cuanto al procedimiento de recolección de datos, nuestra investigación es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, que responda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. Para ello, es imprescindible realizar un proceso de recolección de datos en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar.

Según Hernández, S. quien define que después de recoger toda la información, corresponde decidir y seleccionar el programa de datos que se utilizara, explotar los datos obtenidos en la recolección, analizar descriptivamente los datos por variables, visualizar los datos por variables, evaluar la confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medición utilizados, analizar e interpretar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial), realizar análisis adicionales y preparar los resultados para presentarlos.

Las técnicas más apropiadas y los procesos de investigación cuantitativa permitieron el análisis e interpretación que facilita luego el planteamiento de conclusiones, y por último permite la toma de decisiones, es así que esto se determinará a través del análisis de

datos cuantitativos se realizara tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante la estadística; que permitió describir y poner de manifiesto las principales características de las variables, tomadas individualmente.

Para analizar cada una de las variables se utilizara el programa SPSS versión 22.

- Estadística descriptiva: Porcentajes en tablas y gráficas para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias.
- Estadística inferencial: Sirve para estimar parámetros y probar hipótesis, y se basa en la distribución maestra.

#### Análisis No Paramétricos

Para tal caso Hernández, S., se calculan los coeficientes de la correlación de Pearson, que es una prueba de análisis no paramétrico y se utiliza cuando la escala de mi instrumento es ordinal.

Ch2 de Pearson se utilizará para medir el grado de relación de las variables, en tanto que los instrumentos se sometieron a un estudio piloto, la validez del contenido y de constructo, validación del juicio de expertos y la confiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach.

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, conjunto de procedimientos estratégicos para medir la variable de administración de archivos y la atención de calidad. Se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: se incorporó en todos el software, particularmente en el programa informático Statistical Package for Sciences (SPSS) versión 22.0 en español, la cual se utilizó en este trabajo de investigación.

#### 4.5 Cronograma de actividades

El cronograma para la elaboración del presente proyecto es de acuerdo a la planificación realizada, teniendo en cuenta márgenes de variación.

Tabla 6  
Gantt de Cronograma de actividades por semanas

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																							
	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Reunión de coordinación	X	X			X	X			X	X					X	X			X		X		X	X
Determinación de los Proyectos de Investigación					X	X	X	X																
Planteamiento y Formulación del Problema.									X	X	X	X	X	X										
Objetivos y Antecedentes de la investigación.										X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Justificación.																X	X							
Marco Teórico. Marco Conceptual (docente eje-temático)																X	X	X	X	X				
Metodología de Investigación: Tipo y diseño de investigación. Definición y operacionalización de las variables.																X	X	X	X	X				
Población, Muestra y Muestreo.																	X	X	X	X				
Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Validación y confiabilidad del instrumento. Métodos de Análisis de datos																	X	X	X	X				
Aspectos Administrativos																		X	X					
Presentación del Proyecto de Tesis (Informe completo preliminar).																					X			
Revisión del Proyecto de Tesis.(docente eje temático)																		X	X	X	X	X		
Estudiante corrige																					X	X		
Sustentación del Proyecto de Tesis. (Jurado Ad hoc)																						X	X	

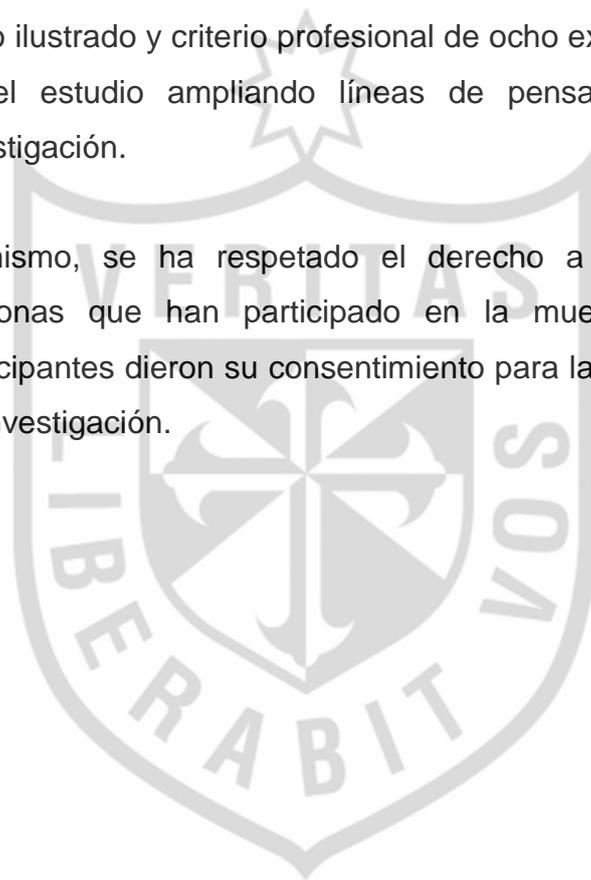
**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.6 Aspectos éticos**

Acercas de la originalidad del instrumento utilizado, el mismo está basado en un cuestionario aplicado en una investigación en Colombia sobre la satisfacción personal, que finalmente no se pudo hallar o ubicar su real y primaria fuente.

En cuanto al cuestionario por nuestra parte, se ha realizado una exhaustiva tarea inherente a su confiabilidad y validez mediante el juicio ilustrado y criterio profesional de ocho expertos que señalamos en el estudio ampliando líneas de pensamiento acordes a la investigación.

Asimismo, se ha respetado el derecho a la privacidad de las personas que han participado en la muestra, pues todos los participantes dieron su consentimiento para la realización del trabajo de investigación.



## CAPITULO V: RESULTADOS

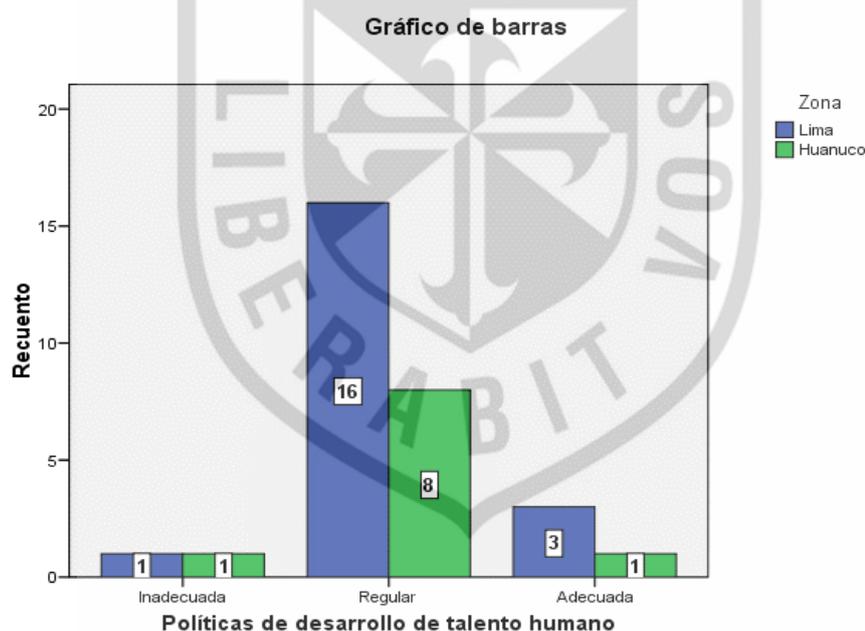
### 5.1 Análisis descriptivo por dimensiones

**Tabla 7:**

Contingencia Políticas de desarrollo de talento humano \* Zona

			Zona		Total
			Lima	Huánuco	
Políticas de desarrollo de talento humano	Inadecuada	Recuento	1	1	2
		% del total	3.3%	3.3%	6.7%
	Regular	Recuento	16	8	24
		% del total	53.3%	26.7%	80.0%
	Adecuada	Recuento	3	1	4
		% del total	10.0%	3.3%	13.3%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

*Fuente:* data1.sav



**Gráfica 1:**

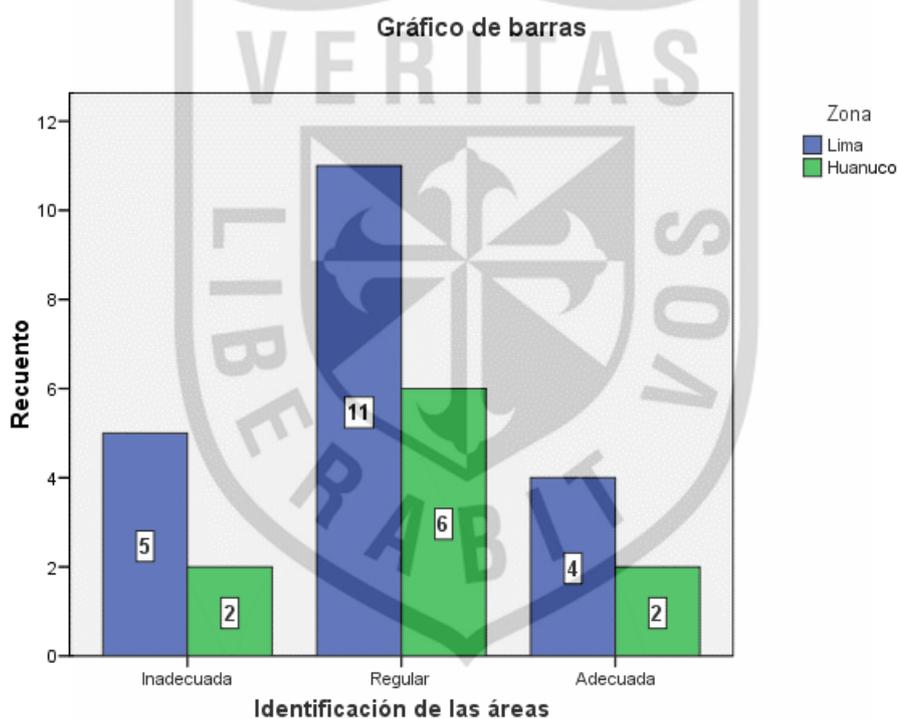
Contingencia Políticas de desarrollo de talento humano \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Políticas de desarrollo de talento humano”; en relación a la zona de Lima, se observa que la mayoría considera que es regular con un 53.3% de un total de 66.7%. En lo que respecta a Huánuco, se posiciona en regular con un 26.7% de 33.3% respectivamente.

**Tabla 8:**  
Contingencia Identificación de las áreas \* Zona

			Zona		Total
			Lima	Huánuco	
Identificación de las áreas	Inadecuada	Recuento	5	2	7
		% del total	16.7%	6.7%	23.3%
	Regular	Recuento	11	6	17
		% del total	36.7%	20.0%	56.7%
	Adecuada	Recuento	4	2	6
		% del total	13.3%	6.7%	20.0%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



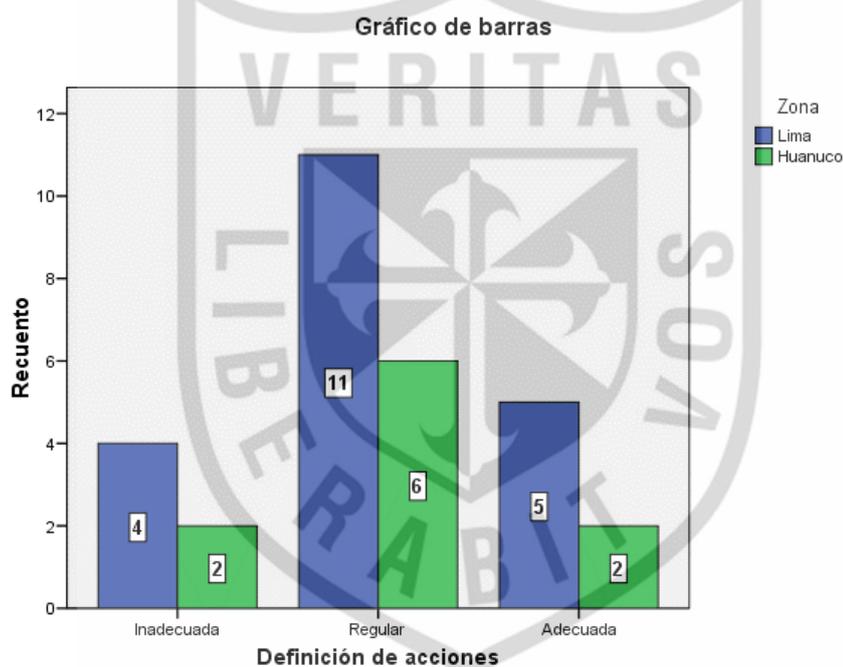
**Gráfica 2:**  
Contingencia Identificación de las áreas \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Identificación de las áreas”; en relación a la zona de Lima, se aprecia que el mayor índice de 36.7% de 66.7% se ubica en un índice regular. En lo que respecta a Huánuco, también se ubica en la categoría Regular con un índice de 20.0% de 33.3% respectivamente.

**Tabla 9:**  
Contingencia Definición de acciones \* Zona

Definición de acciones			Zona		Total
			Lima	Huánuco	
Inadecuada	Recuento		4	2	6
	% del total		13.3%	6.7%	20.0%
Regular	Recuento		11	6	17
	% del total		36.7%	20.0%	56.7%
Adecuada	Recuento		5	2	7
	% del total		16.7%	6.7%	23.3%
Total	Recuento		20	10	30
	% del total		66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



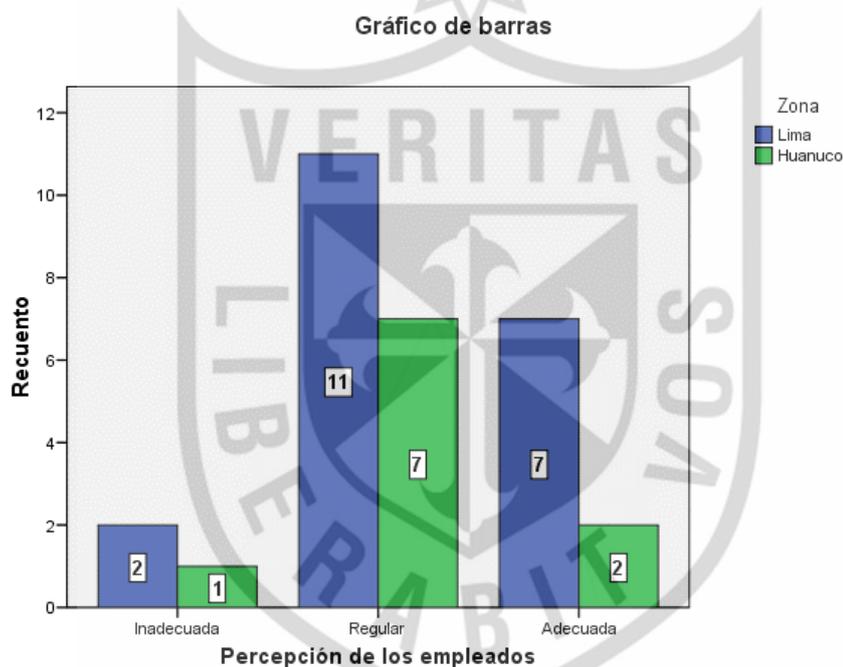
**Gráfica 3:**  
Contingencia Definición de acciones \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Definición de acciones”; en relación a la zona de Lima, se encontró un 36.7% de 66.7% como mayor índice en la categoría regular. En lo que respecta a Huánuco, que también se ubican en el índice regular, con un 20.0% de un total de 33.3% respectivamente.

**Tabla 10:**  
Contingencia Percepción de los empleados \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Percepción de los empleados	Inadecuada	Recuento	2	1	3
		% del total	6.7%	3.3%	10.0%
	Regular	Recuento	11	7	18
		% del total	36.7%	23.3%	60.0%
	Adecuada	Recuento	7	2	9
		% del total	23.3%	6.7%	30.0%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



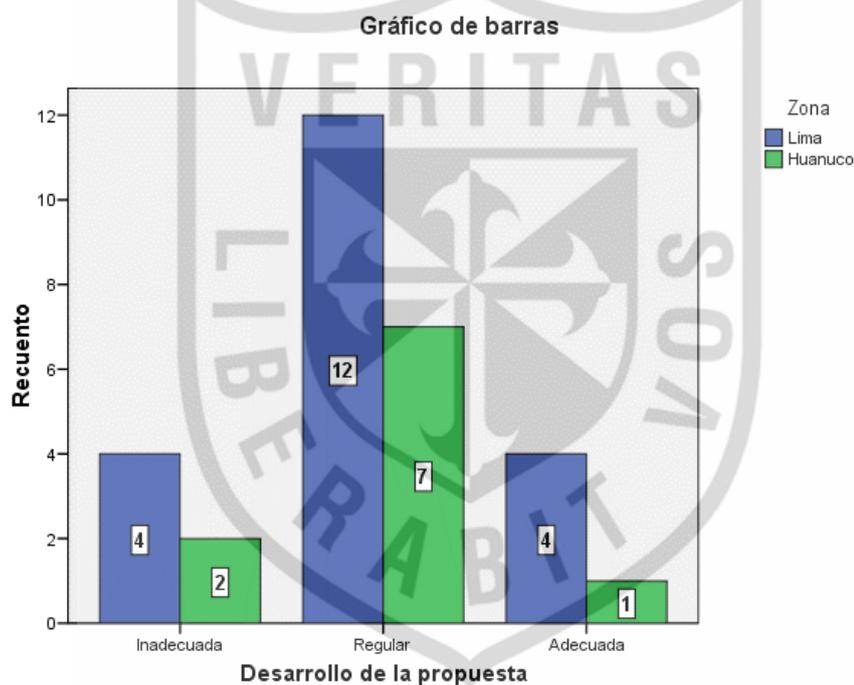
**Gráfica 4:**  
Contingencia Percepción de los empleados \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Percepción de los empleados”; en relación a la zona de Lima, la cual tiene como mayor índice 36.7% de 66.7% en la categoría regular. En lo que respecta a Huánuco, el mayor índice es de 23.3% de 33.3% correspondiente a la categoría Regular.

**Tabla 11:**  
Contingencia Desarrollo de la propuesta \* Zona

			Zona		Total
			Lima	Huánuco	
Desarrollo de la propuesta	Inadecuada	Recuento	4	2	6
		% del total	13.3%	6.7%	20.0%
	Regular	Recuento	12	7	19
		% del total	40.0%	23.3%	63.3%
	Adecuada	Recuento	4	1	5
		% del total	13.3%	3.3%	16.7%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



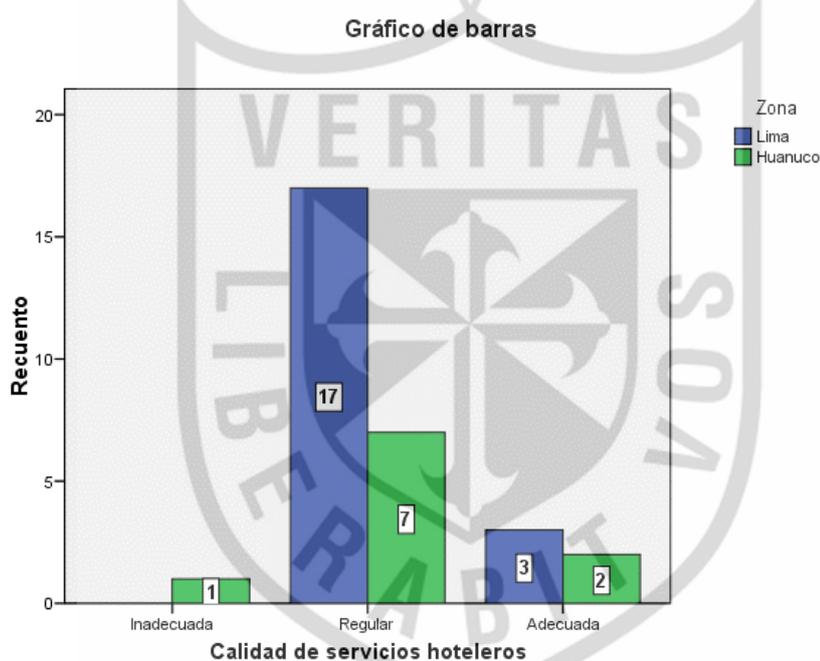
**Gráfica 5:**  
Contingencia Desarrollo de la propuesta \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Desarrollo de la propuesta”; en relación a la zona de Lima, se obtuvo un índice de 40.0% de 66.7% correspondiente a la categoría de regular. En lo que respecta a Huánuco, se obtuvo un índice de 23.3% de un total de 33.3% correspondiente a la categoría Regular.

**Tabla 12:**

Var. Dependiente: Contingencia Calidad de servicios hoteleros \* Zona

			Zona		Total
			Lima	Huánuco	
Calidad de servicios hoteleros	Inadecuada	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	3.3%	3.3%
	Regular	Recuento	17	7	24
		% del total	56.7%	23.3%	80.0%
	Adecuada	Recuento	3	2	5
		% del total	10.0%	6.7%	16.7%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav**Gráfica 6:**

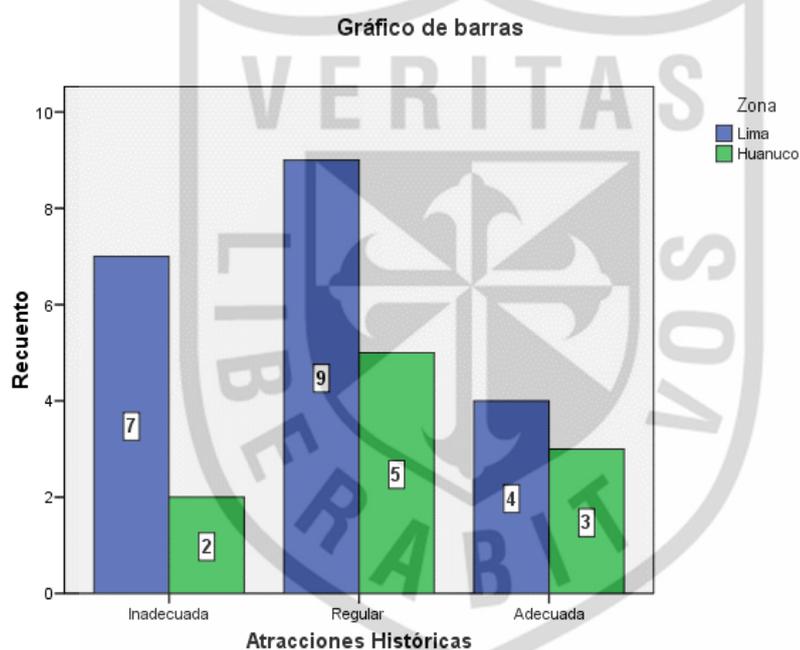
Var. Dependiente: Contingencia Calidad de servicios hoteleros \* Zona

Los resultados sobre el indicador de la variable “Calidad de servicios hoteleros”; en relación a la zona de Lima, el índice más marcado, es de 56.7% de un total de 66.7% correspondiente a la categoría regular. En lo que respecta a Huánuco, se obtuvo un 23.3% de un total de 33.3% correspondiente a la categoría Regular.

**Tabla 13:**  
Contingencia Atracciones Históricas \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Atracciones Históricas	Inadecuada	Recuento	7	2	9
		% del total	23.3%	6.7%	30.0%
	Regular	Recuento	9	5	14
		% del total	30.0%	16.7%	46.7%
Adecuada	Recuento	4	3	7	
	% del total	13.3%	10.0%	23.3%	
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



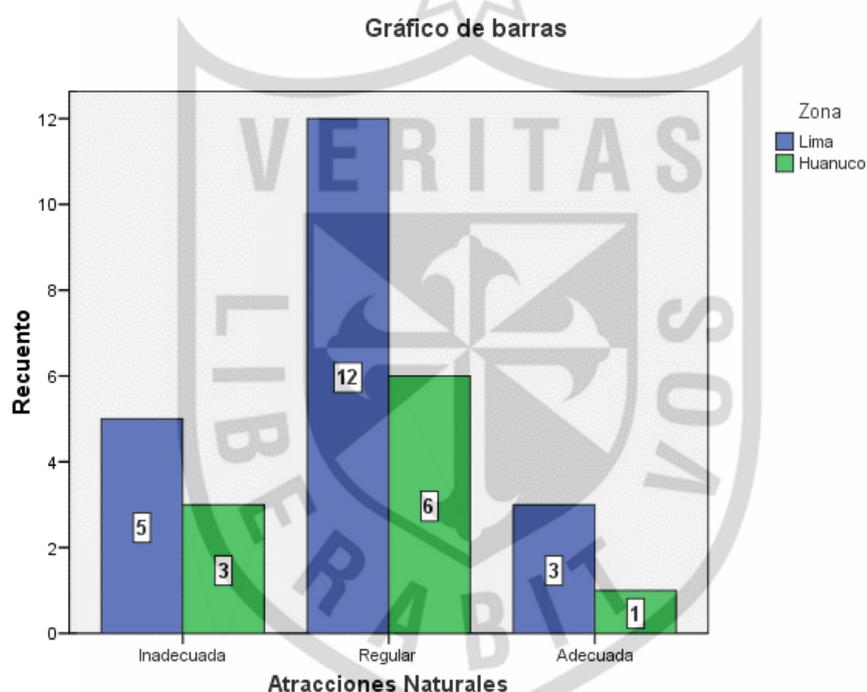
**Gráfica 7:**  
Contingencia Atracciones Históricas \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Atracciones Históricas”; en relación a la zona de Lima, el mayor índice es de 30.0% correspondiente a la categoría Regular, con una marcada tendencia a la categoría Inadecuada con 23.3% de un total de 66.7%. En lo que respecta a Huánuco, asimismo, se encontró un índice de 16.7% correspondiere a la categoría Regular, mientras que la tendencia es de ser Adecuada con un 10.0% de un total de 33.3% respectivamente.

**Tabla 14:**  
Contingencia Atracciones Naturales \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Atracciones Naturales	Inadecuada	Recuento	5	3	8
		% del total	16.7%	10.0%	26.7%
	Regular	Recuento	12	6	18
		% del total	40.0%	20.0%	60.0%
	Adecuada	Recuento	3	1	4
		% del total	10.0%	3.3%	13.3%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



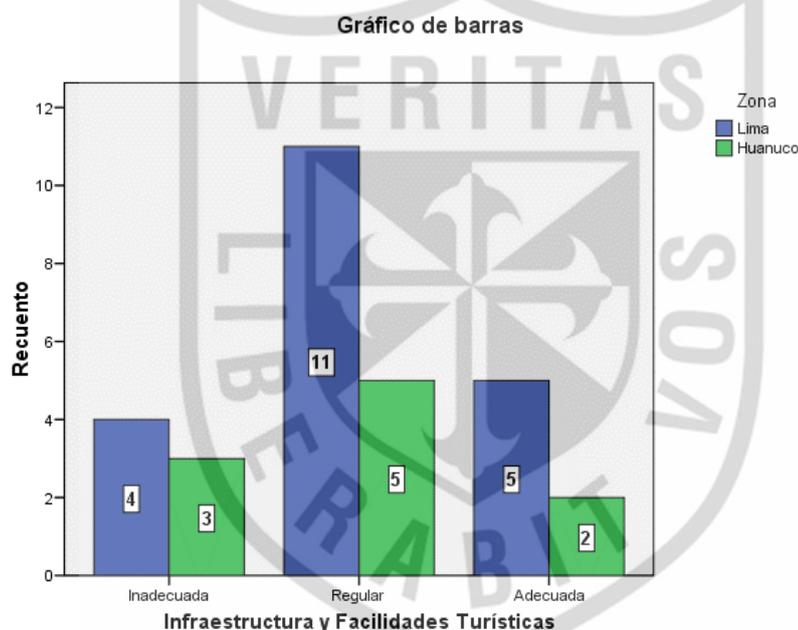
**Gráfica 8:**  
Contingencia Atracciones Naturales \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Atracciones Naturales”; en relación a la zona de Lima, se encontró un 40.0% de un total de 66.7% correspondiente a la categoría Regular. En lo que respecta a Huánuco, se encontró un índice de 20.0% de la categoría regular, con una tendencia a la categoría inadecuada con un 10.0% de un total de 33.3% respectivamente.

**Tabla 15:**  
Contingencia Infraestructura y Facilidades Turísticas \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Infraestructura y Facilidades Turísticas	Inadecuada	Recuento	4	3	7
		% del total	13.3%	10.0%	23.3%
	Regular	Recuento	11	5	16
		% del total	36.7%	16.7%	53.3%
	Adecuada	Recuento	5	2	7
		% del total	16.7%	6.7%	23.3%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

**Fuente:** data1.sav



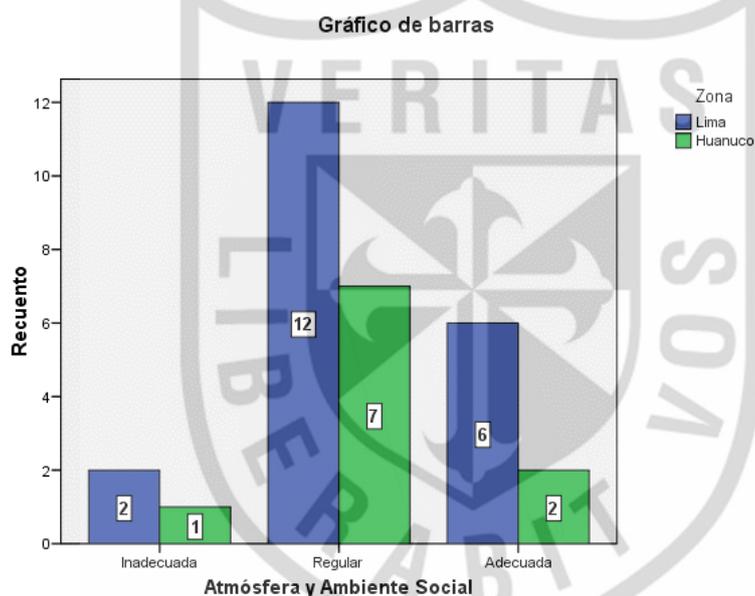
**Gráfica 9:**  
Contingencia Infraestructura y Facilidades Turísticas \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Infraestructura y Facilidades Turísticas”; en relación a la zona de Lima, el índice es de 36.7% de un total de 66.7% correspondiente a la categoría de Regular. En lo que respecta a Huánuco, se encontró un índice de 16.7% que corresponde a la categoría Regular, seguida de un 10.0% de la categoría Inadecuada de un total de 33.3%.

**Tabla 16:**  
Contingencia Atmósfera y Ambiente Social \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Atmósfera y Ambiente Social	Inadecuada	Recuento	2	1	3
		% del total	6.7%	3.3%	10.0%
	Regular	Recuento	12	7	19
		% del total	40.0%	23.3%	63.3%
	Adecuada	Recuento	6	2	8
		% del total	20.0%	6.7%	26.7%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: data1.sav



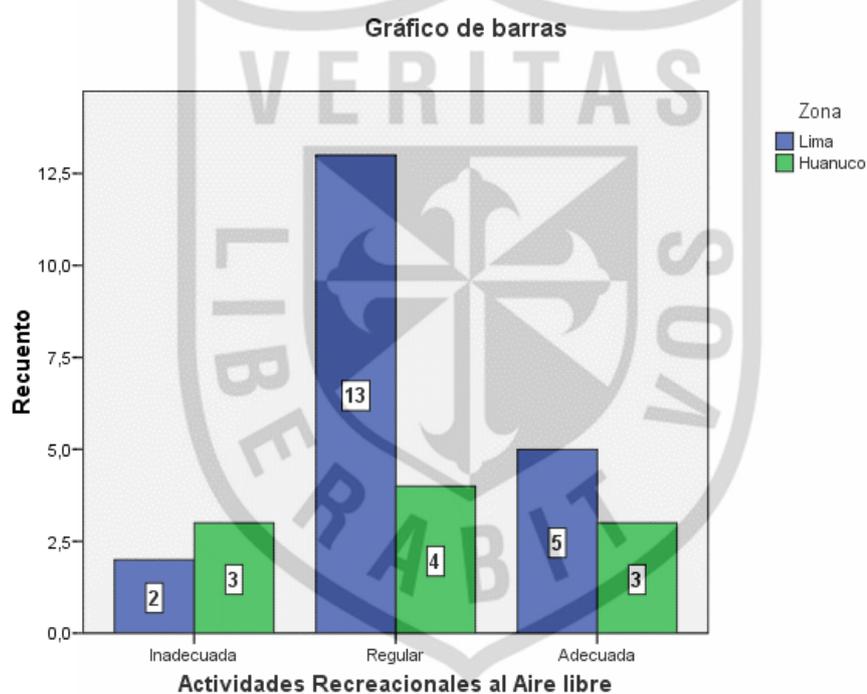
**Gráfica 10:**  
Contingencia Atmósfera y Ambiente Social \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Atmósfera y Ambiente Social”; en relación a la zona de Lima, se encontró un 40.0% correspondiente a la categoría Regular, con una tendencia de 20.0% de la categoría Adecuada de un total de 66.7%. En lo que respecta a Huánuco, se encontró un 23.3% de un total de 33.3% correspondiente a la zona de Huánuco.

**Tabla 17:**  
Contingencia Actividades Recreacionales al Aire libre \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Actividades Recreacionales al Aire libre	Inadecuada	Recuento	2	3	5
		% del total	6.7%	10.0%	16.7%
	Regular	Recuento	13	4	17
		% del total	43.3%	13.3%	56.7%
	Adecuada	Recuento	5	3	8
		% del total	16.7%	10.0%	26.7%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: data1.sav



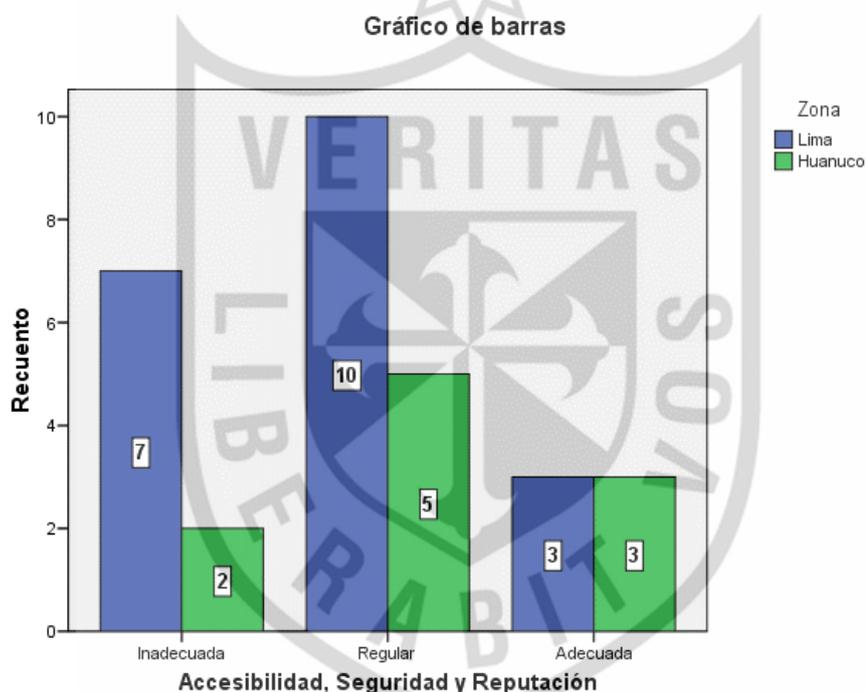
**Gráfica 11:**  
Contingencia Actividades Recreacionales al Aire libre \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Actividades Recreacionales al Aire libre”; en relación a la zona de Lima, la tendencia es de 43.3% de un total de 66.7% correspondiente a la categoría Regular. En lo que respecta a Huánuco, el mayor índice es de 13.3% correspondiente a la categoría Regular, seguida de un índice de 10.0% correspondiente a la categoría Adecuada de un total de 33.3% respectivamente.

**Tabla 18:**  
Contingencia Accesibilidad, Seguridad y Reputación \* Zona

		Zona		Total	
		Lima	Huánuco		
Accesibilidad, Seguridad y Reputación	Inadecuada	Recuento	7	2	9
		% del total	23.3%	6.7%	30.0%
	Regular	Recuento	10	5	15
		% del total	33.3%	16.7%	50.0%
	Adecuada	Recuento	3	3	6
		% del total	10.0%	10.0%	20.0%
Total		Recuento	20	10	30
		% del total	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: data1.sav



**Gráfica 12:**  
Contingencia Accesibilidad, Seguridad y Reputación \* Zona

Los resultados sobre el indicador de “Accesibilidad, Seguridad y Reputación”; en relación a la zona de Lima, el mayor índice es de 33.3% de un total de 66.7% correspondiente a la categoría regular. En lo que respecta a Huánuco, se encontró un índice de 16.7% correspondiente a la categoría Regular, en tanto que la tendencia es de 10.0% de un total de 33.3% respectivamente.

## 5.2 Desarrollo correlativo del estudio por hipótesis Hipótesis General H<sup>1</sup>

### 1º Planteamiento de hipótesis:

H<sup>G</sup>: A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.

H<sup>OG</sup>: A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas no mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.

### 2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

### 3º Estadístico de prueba:

R de Pearson

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n-1)\hat{S}_1^2 + (m-1)\hat{S}_2^2}{n+m-2} \left( \frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Dónde:

**r = calculo del coeficiente r de Pearson**

En términos generales diremos que:

**Dónde:**

n: Indicador descriptivo del R de Pearson primer indicador

m: Indicador descriptivo del R de Pearson segundo indicador

S1 = Varianza-Variable 1

S2 = Varianza- Variable 2

X = Media-Var. 1

Y = Media- Var. 2

## Región de Rechazo

La Región de Rechazo es  $T = t_x$

Donde  $t_x$  es tal que:

$$P[T > t_x] = 0.05$$

Donde  $t_x =$  Valor Tabular

Luego RR:  $t > t_x$

## 4° Comparar

Para  $n-1$  grados de libertad

$$r > 0.05 t \text{ Desv. Tip. } H^0$$

$$r < 0.05 t \text{ Desv. Tip. } H^a$$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, k} = t$  de Pearson = 0.05 y  $k$  grados de libertad

## 5. Resultados:

Tabla 19 -  
Perfil comparativo normal (Aplicación de las políticas & Calidad de servicio hotelero)

	Estadísticos para una muestra			
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Aplicación de las políticas	30	43,1052	,21459	,03393
Calidad de servicio hotelero	30	63,2988	,47607	,04365

Tabla 20 -  
R de Pearson (Aplicación de las políticas & Calidad de servicio hotelero)

	Comparación	
	Aplicación de las políticas	Calidad de servicio hotelero
Comparación de Pearson	1	,981
Sig. (bilateral)		,019
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000	-1,000
Covarianza	,034	,026
N	30	30

\* La Comparación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

## 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de, 981, es decir 98.1%, con un índice de libertad de ,019 o 1,9%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio”, validándola.

### Hipótesis Específica H1

#### 1º Planteamiento de hipótesis:

H<sup>E1</sup>: La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

H<sup>E01</sup>: La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo no influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

#### 2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### 3º Estadístico de prueba:

R de Pearson

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n-1)\hat{S}_1^2 + (m-1)\hat{S}_2^2}{n+m-2} \left( \frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Dónde:

**r = calculo del coeficiente r de Pearson**

En términos generales diremos que:

**Dónde:**

n: Indicador descriptivo del R de Pearson primer indicador

m: Indicador descriptivo del R de Pearson segundo indicador

S1 = Varianza-Variable 1  
 S2 = Varianza- Variable 2  
 X = Media-Var. 1  
 Y = Media- Var. 2

**Región de Rechazo**

La Región de Rechazo es  $T = t_x$

Donde  $t_x$  es tal que:

$P[T > T_x] = 0.05$

Donde  $t_x =$  Valor Tabular

Luego RR:  $t > t_x$

**4° Comparar**

Para  $n-1$  grados de libertad

$r > 0.05 t$  Desv. Tip.  $H^0$   
 $r < 0.05 t$  Desv. Tip.  $H^a$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, k} = t$  de Pearson = 0.05 y  $k$  grados de libertad

**5. Resultados:**

Tabla 21 -  
 Perfil comparativo normal (Identificación de las áreas & Calidad de servicio hotelero)

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Identificación de las áreas	30	43,0212	,23240	,03675
Calidad de servicio hotelero	30	64,2988	,27607	,04365

Tabla 22 -  
R de Pearson (Identificación de las áreas & Calidad de servicio  
hotelero)

	Comparación	
	Identificación de las áreas	Calidad de servicio hotelero
Comparación de Pearson	1	,967*
Sig. (bilateral)		,033
Suma de cuadrados y productos cruzados	,975	,025
Covarianza	,025	,026
N	30	30

\* La Comparación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

### 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,967, es decir 96.7%, con un índice de libertad de ,033 o 3,3%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio”, validándola.

## Hipótesis Específica H2

### 1º PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

H<sup>E2</sup>: La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

H<sup>E02</sup>: La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo no influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.

### 2º NIVELES DE SIGNIFICACIÓN:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

### 3º ESTADÍSTICO DE PRUEBA:

R de Pearson

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n-1)S_1^2 + (m-1)S_2^2}{n+m-2} \left( \frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Dónde:

**r = calculo del coeficiente r de Pearson**

En términos generales diremos que:

**Dónde:**

n: Indicador descriptivo del R de Pearson primer indicador

m: Indicador descriptivo del R de Pearson segundo indicador

S1 = Varianza-Variable 1

S2 = Varianza- Variable 2

X = Media-Var. 1

Y = Media- Var. 2

### Región de Rechazo

La Región de Rechazo es  $T = t_x$

Donde  $t_x$  es tal que:

$$P[T > T_x] = 0.05$$

Donde  $t_x$  = Valor Tabular

Luego RR:  $t > t_x$

#### 4° Comparar

Para  $n-1$  grados de libertad

$$r > 0.05 \quad \text{Desv. Tip. } H^0$$

$$r < 0.05 \quad \text{Desv. Tip. } H^a$$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de Pearson = 0.05 y  $k$  grados de libertad



## 5. Resultados:

Tabla 23 -  
Perfil comparativo normal (Definición de acciones de mejora &  
Calidad de servicio hotelero)

<i>Estadísticos para una muestra</i>				
	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típ.</i>	<i>Error típ. de la media</i>
Definición de acciones de mejora	30	43,0212	,23240	,03675
Calidad de servicio hotelero	30	65,2988	,27607	,04365

Tabla 24 -  
R de Pearson (Definición de acciones de mejora & Calidad de servicio  
hotelero)

<i>Comparaciones</i>			
	<i>Definición de acciones de mejora</i>	<i>Calidad de servicio hotelero</i>	
Comparación de Pearson		1	,977
Sig. (bilateral)			,023
Suma de cuadrados y productos cruzados		,775	,034
Covarianza		,045	,026
N		30	30

\* La Comparación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

## 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,977, es decir 97.7%, con un índice de libertad de ,034 o 3,4%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio”, validándola.

### Hipótesis Específica H3

#### 1º PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

H<sup>E3</sup>: La percepción de los empleados de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.

H<sup>E03</sup>: La percepción de los empleados de mejora para las políticas no influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.

#### 2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### 3º Estadístico de prueba:

R de Pearson

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n-1)S_1^2 + (m-1)S_2^2}{n+m-2} \left( \frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Dónde:

**r = calculo del coeficiente r de Pearson**

En términos generales diremos que:

**Dónde:**

n: Indicador descriptivo del R de Pearson primer indicador

m: Indicador descriptivo del R de Pearson segundo indicador

S1 = Varianza-Variable 1

S2 = Varianza- Variable 2

X = Media-Var. 1

Y = Media- Var. 2

#### Región de Rechazo

La Región de Rechazo es  $T = t_x$

Donde  $t_x$  es tal que:

$$P[T > T_x] = 0.05$$

Donde  $t_x$  = Valor Tabular

Luego RR:  $t > t_x$

#### 4° Comparar

Para  $n-1$  grados de libertad

$$r > 0.05 \text{ t Desv. Tip. } H^0$$

$$r < 0.05 \text{ t Desv. Tip. } H^a$$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, k} = t$  de Pearson = 0.05 y  $k$  grados de libertad

#### 5. Resultados:

Tabla 25 -  
Perfil comparativo normal (Percepción de los empleados & Calidad de servicio hotelero)

<i>Estadísticos para una muestra</i>				
	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típ.</i>	<i>Error típ. de la media</i>
Percepción de los empleados	30	48,8212	,27555	,01875
Calidad de servicio hotelero	30	62,1988	,28647	,02465

Tabla 26 -  
R de Pearson (Percepción de los empleados & Calidad de servicio hotelero)

	Comparaciones	
	Percepción de los empleados	Calidad de servicio hotelero
Comparación de Pearson	1	,955
Sig. (bilateral)		,045
Suma de cuadrados y productos cruzados	,775	,034
Covarianza	,045	,026
N	30	30

\* La Comparación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

#### 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson se el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,955, es decir 95.5%, con un índice de libertad de ,045 o 4,5%, con lo que

validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La percepción de los empleados de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio”, validándola.



## Hipótesis Específica H4

### 1º PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

H<sup>E4</sup>: El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio.

H<sup>E04</sup>: El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas no influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio.

### 2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

### 3º Estadístico de prueba:

R de Pearson

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n-1)S_1^2 + (m-1)S_2^2}{n+m-2} \left( \frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Dónde:

**r = cálculo del coeficiente r de Pearson**

En términos generales diremos que:

**Dónde:**

n: Indicador descriptivo del R de Pearson primer indicador

m: Indicador descriptivo del R de Pearson segundo indicador

S1 = Varianza-Variable 1

S2 = Varianza- Variable 2

X = Media-Var. 1

Y = Media- Var. 2

### Región de Rechazo

La Región de Rechazo es  $T = t_x$

Donde  $t_x$  es tal que:

$P[T > t_x] = 0.05$

Donde  $t_x$  = Valor Tabular

Luego RR:  $t > t_x$

#### 4° Comparar

Para n-1 grados de libertad

$$r > 0.05 t \text{ Desv. Tip. } H^0$$

$$r < 0.05 t \text{ Desv. Tip. } H^a$$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, k} = t$  de Pearson = 0.05 y k grados de libertad

#### 5. Resultados:

Tabla 27 -  
Perfil comparativo normal (Desarrollo de la propuesta & Calidad de servicio hotelero)

<i>Estadísticos para una muestra</i>				
	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típ.</i>	<i>Error típ. de la media</i>
Desarrollo de la propuesta	30	41,0005	,21240	,03175
Calidad de servicio hotelero	30	62,9088	,24607	,04165

Tabla 28 -  
R de Pearson (Desarrollo de la propuesta & Calidad de servicio hotelero)

	<i>Comparaciones</i>	
	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	<i>Calidad de servicio hotelero</i>
Comparación de Pearson	1	,957
Sig. (bilateral)		,043
Suma de cuadrados y productos cruzados	,775	,034
Covarianza	,031	,041
N	30	30

\* La Comparación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

#### 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,957, es decir 95.7%, con un índice de libertad de ,043 o 4.3%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio”, validándola.

## CAPITULO VI: DISCUSIÓN

Los resultados, en lo que se refiere a la hipótesis general, de la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de, 981, es decir 98.1%, con un índice de libertad de ,019 o 1,9%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio”, validándola; en relación a Carbajal, Allan. (2012), manifiesta que de la falta de innovación y uso de tecnología de punta, la gestión municipal carece de una visión a largo plazo, y se concentra en resolver los problemas inmediatos o que favorezcan a la gestión de las autoridades correspondientes.

Como consecuencia de la validez de la hipótesis específica 1, como resultado de la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,967, es decir 96.7%, con un índice de libertad de ,033 o 3,3%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio”, en tal sentido Boccalandro, María. (2009), manifiesta que el turismo tiene rango constitucional, existe un nuevo marco legal, sin embargo, según los resultados de la presente investigación, los mecanismos de coordinación intergubernamental son precarios.

En relación a la segunda de las hipótesis específicas, como resultado de la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,977, es decir 97.7%, con un índice de libertad de ,034 o 3,4%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La definición de acciones de mejora para una

política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio”, los resultados de Aristizábal, Alejandra. (2015), quien manifiesta que el empleo de los titulados en el período 1995-2010, permiten completar la información que hemos ofrecido anteriormente. Por lo que se refiere a las áreas de actividad que realizan los titulados de la UPV en el seno de la empresa.

Asimismo en lo relacionado a la aplicación de la tercer hipótesis general, como resultado de la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson s el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,955, es decir 95.5%, con un índice de libertad de ,045 o 4,5%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La percepción de los empleados de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio”, como Ruiz, Octavio. (2012), quien sostiene que la importancia que tiene la implementación de políticas públicas y la toma de decisiones que impulsen el desarrollo del sector.

Por ultimo en relación a la cuarta de la hipótesis específica, de la aplicación del estadístico de prueba R de Pearson el resultado de Comparación se muestra con un índice de 0,957, es decir 95.7%, con un índice de libertad de ,043 o 4.3%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio”, Ruiz, Octavio. (2012), quien manifiesta que en muchos sectores económicos tales como el turismo, se relacionan directa e íntimamente con factores que produce el inminente fenómeno de la globalización.

## CONCLUSIONES

### **Primera**

Respecto a cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los hoteles de 3 y 5 estrellas en las ciudad de Lima y Huánuco, se concluye que un total de 98.1% indican que a mayor aplicación de las políticas de desarrollo de talento se logrará alcanzar la mejora de la calidad en los servicios hoteleros, es importante también indicar que se debe mejorar en la innovación y proponer el uso de nuevas tecnologías para lograr resultados positivos.

### **Segunda**

Respecto a la identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio, los resultados alcanzados indican que las políticas de desarrollo ayudarán a alcanzar el desarrollo correcto del talento humano, a medida que se implemente nuevos marcos legales y se logre la coordinación eficaz entre entes gubernamentales.

### **Tercera**

Respecto a las acciones de mejora para una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio, captar a capital humano recientemente titulado permitirá que se alcance los objetivos y metas trazadas.

### **Cuarta**

Respecto a poder tener clara la percepción de los empleados si influye sobre las políticas de desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio, pues la implementación de nuevas y eficaces políticas públicas ayudará a tomar adecuadas decisiones para impulsar el desarrollo del sector hotelero.

### **Quinta**

Finalmente, respecto a desarrollar una propuesta para elaborar una propuesta de política de desarrollo del talento humano en los casos de estudio, es importante recalcar que los sectores económicos se relacionan directamente con los factores que ayudan a mejorar el proceso de globalización, compartiendo de manera global las nuevas técnicas que hagan eficiente los procesos de mejora del talento humano.



## RECOMENDACIONES

En relación a las sugerencias podemos sugerir los siguientes puntos:

- Tal es el caso de nuestro análisis podemos sugerir las siguientes recomendaciones, comenzando por garantizar la horizontalidad de la comunicación; para lo cual se debe de asegurar que el ambiente laboral, integre las disposiciones mínimas necesarias para un desempeño óptimo de las actividades de los colaboradores.
- Por otro lado a tener en cuenta que la comunicación y el ambiente laboral integran parte fundamental del clima organizacional, por lo que la institución debe considerar una visión holística de la organización, integrando áreas, procesos y personas, asegurando la fluidez de la información para respuestas más efectivas.
- Asimismo la visión de las empresas hoteleras deben contener el crecimiento de la empresa como tal, sin dejar de lado el crecimiento profesional y personal de quienes colaboran con ellos, a quienes se ven afectados por la política, que debe ser evaluada con la finalidad de ver los progresos y retrasos en las metas de la institución, garantizando la competitividad de la empresa a través de la competitividad de los que laboran en ella.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aristizábal, Alejandra. (2005). La educación para el desarrollo en la enseñanza universitaria como una estrategia de la cooperación orientada al desarrollo humano; Universidad de Valencia. España.
- Avilés. P. (2001). Actitudes del Personal de Servicio de restaurantes y Hoteles limeños, Frente a Clientes de Diferentes Caracteres y Rasgos de Personalidad: Tesis de Maestría. USMP-p.p. 39-40-42.
- Acerenza, M.A. (1994). Administración del turismo. Vol. I. Conceptualización y organización. México: Trillas
- Arciniegas, I. (2004). Formación profesional para el turismo Colombiano. En Revista Javeriana. Nov.-Dic. N° 710 p.p. 34-36
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias. Argentina: Granica S.A.
- Alvarado, O. (1999). Gestión Educativa: Enfoques y Procesos, Lima-Perú: Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial.
- Ascanio, A (2007). El objeto del turismo: ¿una posible ciencia social de los viajes? En Os urbanitas. Revista de Antropología Urbana. Año 4. Vol. 4 N° 5. Febrero.
- Boccalandro, María. (2009). Factores determinantes para la implementación de la política de calidad turística de Venezuela. Universidad Simón Bolívar; Decanato de Estudios de Postgrado; Doctorado en Ciencia Política. Venezuela.
- Barker, J.A. (1997). Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro. Bogotá
- Barreto, M. (2001). Manual de iniciacao estudio do turismo. San Pablo: Campinas.
- Beltrami, M. (2010). El turismo su historia y su prehistoria  
[www.eumed.net/libros/2010a/646/](http://www.eumed.net/libros/2010a/646/) (04-09-2012)

- Betancur, R.L.J. (2008). Comunicación y turismo. Tesis. Cruz, H.A. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; (2001). Administración de recursos humanos. EE.UU. Scott, S. Cengage Learning
- Boullon, R.C. (1992). Las actividades turísticas y recreacionales. México, D.F.: Trillas
- Buendía, L.; Colás P; (1998). Métodos de Investigación en Hernández, F. Psicopedagogía. Madrid: Mc. Graw-Hill
- Carbajal, Allan. (2012). Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Lurigancho. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado. Lima Perú.
- Chiavenato, I. (2004), Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. International Thomson Editores, México.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cienfuegos. Cynthia. (2012). Una propuesta de acción para el desarrollo del turismo rural en la provincia de Sullana: diagnóstico y planeamiento estratégico. Facultad de Ciencias y Humanidades. Piura – Perú.
- Caro, A. (2001). Gestión Humana: La imagen del Servicio. Bogotá. D.C.: Mac Graw-Hill
- Corredor, A. (1976). Turismo y Desarrollo. En Revista Javeriana. Noviembre-Diciembre N° 430, p.p. 23-25
- Conde, P.E.M.; (2001). El Producto Hotelero: Visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. México: Universidad de Colima.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México. Pearson Educación.

- Díaz, Hugo. (2009). La educación y el talento humano necesario para desarrollarnos. Consejo Nacional de Educación; Instituto Investigación para el Desarrollo y la Defensa Nacional – INIDEN. Lima – Perú.
- Gallegos, J. (2004). Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Lima-Perú: Editorial San Marcos.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Gallegos, J. (2004). Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Lima-Perú: Editorial San Marcos.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Miklos, T. (1991). Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.
- Muñoz de Escalona, F. (1992). Crítica de la Economía turística: Enfoque de oferta versus enfoque de demanda. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense.
- Norval, A. J. (2004). La Industria Turística.  
[www.Eumed.net/cursecon/libreria/2004/agn/ajn/htm](http://www.Eumed.net/cursecon/libreria/2004/agn/ajn/htm) (20-9-2012)
- Nuñez, R.J.E... (2011). De la administración del Recurso Humano a la gestión del Talento Humano. México: Universidad del Mar. Campus Huatulco.
- Ruiz, Octavio. (2008). Turismo: Factor de Desarrollo y Competitividad en México. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. México D.F.
- EVANS, James & LINDSAY, William. (2008). Administración y control de la calidad. Mexico: Cengage Learning.
- Vargas Quiñonez, M. E. (2011). Calidad y servicio. España: ECOE.
- Silva, O. (2004). Para comprender la Escuela Pública desde sus crisis y posibilidades. Lima – Perú: Fondo Editorial de la PUCP.



# ANEXOS

**Matriz de Consistencia:**

PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA MUESTRA DE HOTELES DE 3 Y 5 ESTRELLAS EN LIMA Y HUÁNUCO

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema General</b> * ¿Cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los casos de estudio?</p>	<p><b>Objetivo General</b> * Establecer cómo deben ser las políticas desarrollo de talento humano orientadas a la mejora de calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> HG: A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio. H0G: A mayor aplicación de las políticas desarrollo de talento humano orientadas no mejorará la calidad de servicio hotelero en los casos de estudio.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> Políticas de desarrollo de talento humano</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las áreas</li> <li>• Definición de acciones</li> <li>• Percepción de los empleados</li> <li>• Desarrollo de la propuesta</li> </ul> <p><b>Variable dependiente:</b> Calidad de servicios hoteleros</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracciones Históricas</li> <li>• Atracciones Naturales</li> <li>• Infraestructura y Facilidades Turísticas</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Científico correlativo.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Cuasi experimental aplicada.</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> Transversal directa</p> <p><b>Población:</b> Establecimientos que brindan servicios hoteleros en las ciudades de Lima y Huánuco.</p> <p><b>Muestra:</b> 10 establecimientos en Huánuco 20 establecimientos en Lima.</p>
<p><b>Problemas Específicos</b> 1) ¿Cuáles son las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio? 2) ¿Cuáles son las acciones de mejora para una política de desarrollo del talento humano</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> 1) Identificar las áreas que determinan una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio. 2) Definir las acciones de mejora para una política de desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> HE1: La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio. HE01: La identificación de las áreas que determinan una política de desarrollo no influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio. HE2: La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Calidad de servicios hoteleros</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracciones Históricas</li> <li>• Atracciones Naturales</li> <li>• Infraestructura y Facilidades Turísticas</li> </ul>	<p><b>Población:</b> Establecimientos que brindan servicios hoteleros en las ciudades de Lima y Huánuco.</p> <p><b>Muestra:</b> 10 establecimientos en Huánuco 20 establecimientos en Lima.</p>

<p>eficiente en los casos de estudio?  3) ¿Cuál es la percepción de los empleados ante las políticas de desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio?  4) ¿Cuál es la forma más adecuada de elaborar una propuesta de política de desarrollo del talento humano en los casos de estudio?</p>	<p>3) Evaluar la percepción de los empleados ante las políticas de desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.  4) Desarrollar una propuesta para elaborar una propuesta de política de desarrollo del talento humano en los casos de estudio.</p>	<p>HE02: La definición de acciones de mejora para una política de desarrollo no influirá en el desarrollo del talento humano eficiente en los casos de estudio.  HE3: La percepción de los empleados de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.  HE03: La percepción de los empleados de mejora para las políticas no influirá en el desarrollo del talento humano de las empresas en las que laboran en los casos de estudio.  HE4: El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio.  HE04: El desarrollo de la propuesta de mejora para las políticas no influirá en el desarrollo del talento humano en los casos de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmósfera y Ambiente Social</li> <li>• Actividades Recreacionales al Aire libre</li> </ul>	<p><b>Técnicas:</b>  Estadísticas de tendencia central  Estadística correlativa  Pruebas de normalidad</p> <p><b>Instrumentos:</b>  Encuestas  Fichas bibliográficas  Hardware (computadoras)  Software (Word, Excel, ppt. SPSS)</p>
--	--	---	---	--

**Fuente:** Modelo extraído del libro de Metodología de la Investigación Científica de Hernández, Sampieri. (2007)

Matriz Operacional:

PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA MUESTRA DE HOTELES DE 3 Y 5 ESTRELLAS EN LIMA Y HUÁNUCO

Variable	Dimensión	Ítems	Escalas
Var. Independiente: Políticas de desarrollo de talento humano	Identificación de las áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de alojamiento es buena</li> <li>- En general el nivel de precios es bueno</li> <li>- Existe una amplia oferta extra hotelera.</li> </ul>	Likert adaptada a las dimensiones: Inadecuada (0.01 – 0.33) Regular (0.34 – 0.66) Adecuada (0.67 - 1.00)
	Definición de acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente es amable y abierta</li> <li>- Existe libertad para el turista</li> </ul>	
	Percepción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los servicios son de alta calidad</li> <li>- El transporte es bueno en general</li> <li>- Tiene ambiente limpio y poco contaminado.</li> </ul>	
	Desarrollo de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionada a la fama y excelente reputación</li> <li>- Adecuadas facilidades para el turista</li> </ul>	
Var. Dependiente: Calidad de servicios hoteleros	Atracciones Históricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variada oferta cultural y museos</li> <li>- La ciudad bella</li> <li>- Interesantes las costumbres y hábitos de vida</li> </ul>	Likert adaptada a las dimensiones: Inadecuada (0.01 – 0.33) Regular (0.34 – 0.66) Adecuada (0.67 - 1.00)
	Atracciones Naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima agradable</li> <li>- La playa excelente</li> <li>- Bellos paisajes y atracciones naturales</li> </ul>	
	Infraestructura y Facilidades Turísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay buena gastronomía</li> <li>- Es adecuada para toda la familia</li> </ul>	
	Atmósfera y Ambiente Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna</li> <li>- Es un lugar exótico</li> <li>- Adecuados para reposar y relajarse</li> </ul>	
	Actividades Recreacionales al Aire libre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen buenas oportunidades para practicar deportes</li> <li>- Hay oportunidades para aventuras y nuevas experiencias</li> </ul>	
	Accesibilidad, Seguridad y Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede acceder fácilmente al destino</li> <li>- El turista se encuentra seguro</li> </ul>	

data1.sav

	gen	xx1	xx2	xx3	xx4	xxx	y1	y2	y3	y4	y5	y6	yy
1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2
2	1	3	1	1	2	2	1	3	3	3	3	2	3
3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	2	2
6	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2
7	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2
8	1	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2
9	1	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	1	2
10	1	1	2	3	1	2	1	2	3	3	3	3	3
11	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
12	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2
13	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
14	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
15	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
16	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2
17	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2
18	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
19	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
20	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
21	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
23	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
24	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
25	2	1	3	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2
26	2	3	2	2	3	3	3	1	1	2	1	2	2
27	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
28	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2
29	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3
30	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1

Tabla 29:  
Políticas de desarrollo de talento humano

DIMENSIÓN	INDICADORES	Expertos								X	Clasificación
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	R	
Identificación de las áreas	Análisis de la calidad de alojamiento	2	2	2	1	2	1	2	2	1.8	Muy importante para medir la variable
	Análisis general del nivel de precios	3	2	2	2	2	2	2	3	2.3	Importante para medir la variable
	Determinación de la demanda de la amplia oferta extra hotelera	3	2	2	2	3	2	2	2	2.3	Importante para medir la variable
Definición de acciones	Amabilidad de la gente	2	3	2	2	3	2	2	3	2.4	Importante para medir la variable
	Sinceridad y predisposición de la gente	3	2	2	1	2	1	3	3	2.1	Importante para medir la variable
	Libertad para el turista	3	3	2	2	2	2	3	2	2.4	Importante para medir la variable
	Posibilidad de explorar el sitio y sus atractivos	3	3	2	2	2	3	3	3	2.6	Importante para medir la variable
Percepción de los empleados	Analizar si los servicios son de alta calidad	3	3	2	3	3	1	2	3	2.5	Importante para medir la variable
	Análisis del transporte si este es bueno en general	3	3	2	3	3	1	3	2	2.5	Importante para medir la variable
	Cumplen con los horarios de traslado	3	3	2	3	3	2	2	3	2.6	Importante para medir la variable
	Si existe un ambiente limpio y poco contaminado	3	3	2	2	3	2	2	2	2.4	Importante para medir la variable
Desarrollo de la propuesta	Existe un nexo con la fama y excelente reputación	3	3	2	2	2	1	2	3	2.3	Importante para medir la variable
	Existen adecuadas facilidades para el turista	3	3	2	2	2	2	2	2	2.3	Importante para medir la variable
	Las promociones son aplicadas para el turista de manera efectiva	3	3	2	2	2	1	2	2	2.1	Importante para medir la variable

Fuente: Elaboración propia

**INSTRUMENTO TIPO ENCUESTA**  
**Políticas de Desarrollo de Talento Humano**  
**(Dirigida a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5**  
**estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco)**

**Objetivo:**

Analizar la aplicación de las políticas de desarrollo de talento humano, entre los trabajadores de la muestra indicada, los fines son puramente académicos, por lo que la hace anónima, sírvase ser más claro posible al momento de llenado marcando una sola opción por pregunta, para de esta manera poder realizar nuestra labor académica a cabalidad; de tener alguna interrogante, por favor hágasela saber al personal encargado.

Escalas de medición

- a. Inadecuada (1)
- b. Regular (2)
- c. Adecuada (3)

Ítem	INDICADORES	Escalas		
		A (1)	B (2)	C (3)
A1	Análisis de la calidad de alojamiento			
A2	Análisis general del nivel de precios			
A3	Determinación de la demanda de la amplia oferta extra hotelera			
B1	Amabilidad de la gente			
B2	Sinceridad y predisposición de la gente			
B3	Libertad para el turista			
B4	Posibilidad de explorar el sitio y sus atractivos			
C1	Analizar si los servicios son de alta calidad			
C2	Análisis del transporte si este es bueno en general			
C3	Cumplen con los horarios de traslado			
C4	Si existe un ambiente limpio y poco contaminado			
D1	Existe un nexo con la fama y excelente reputación			
D2	Existen adecuadas facilidades para el turista			
D3	Las promociones son aplicadas para el turista de manera efectiva			

*Por su colaboración; muchas gracias*

**Aplicación de la prueba de normalidad – Método – Cronbach.**

**Justificación:**

La prueba es un análisis dicotómico aplicado a una pre muestra de 12 individuos, una batería de 14 preguntas, las mismas que representan las dimensiones de la variable analizada (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO), aplicado a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco; en donde se valoraran los ítems como se presentan a continuación:

- 1: E: Pésimo
- 2: D: Malo

- 3: C: Regular
- 4: B: Bueno
- 5: A: Muy bueno

La calificación se hará a través de la escala de la siguiente manera:

Tabla 30

Escala de valoración de acuerdo a resultados (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

ESCALA	VALORES
No es Confiable	0 - 0,2
Baja Confiabilidad	0,2 - 0,4
Moderada Confiabilidad	0,4 - 0,6
Buena Confiabilidad	0,6 - 0,8
Alta Confiabilidad	0,8 - 1

Para determinar la consistencia interna en relación lógica, el instrumento fue VALIDADO mediante la técnica de validación a través del Cronbach, acreditados en el conocimiento de la variable aplicado a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco; de la investigación.

Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta los indicadores: en la que se obtuvieron los siguientes valores:  
Se consideraron los siguientes Ítems.

Tabla 31:

Ítems del instrumento - (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

A1	Análisis de la calidad de alojamiento	0.755397117	0.570624804
A2	Análisis general del nivel de precios	0.662047148	0.438306427
A3	Determinación de la demanda de la amplia oferta extra hotelera	0.495888693	0.245905596
B1	Amabilidad de la gente	0.493711455	0.243751001
B2	<i>Sinceridad y predisposición de la gente</i>	0.546292264	0.298435238
B3	<i>Libertad para el turista</i>	0.121069515	0.014657827
B4	<i>Posibilidad de explorar el sitio y sus atractivos</i>	0.885518697	0.784143363
C1	<i>Analizar si los servicios son de alta calidad</i>	0.802167635	0.643472914
C2	<i>Análisis del transporte si este es bueno en general</i>	0.191596959	0.036709395
C3	<i>Cumplen con los horarios de traslado</i>	0.232221519	0.053926834
C4	<i>Si existe un ambiente limpio y poco contaminado</i>	0.82303466	0.677386052
D1	<i>Existe un nexa con la fama y excelente reputación</i>	0.822853664	0.677088152
D2	<i>Existen adecuadas facilidades para el turista</i>	0.487407829	0.237566392
D3	<i>Las promociones son aplicadas para el turista de manera efectiva</i>	0.7304641	0.533577802

Tabla 32:

Resumen del procesamiento de los casos - (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

		N	%
Casos	Válidos	14	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	14	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Fuente:** data1. sav

Tabla 33:

Estadísticos de resumen de los elementos (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	.766	.500	.800	.300	1.600	.006	14

**Fuente:** data1. sav



Tabla 34:

Matriz de covarianzas inter-elementos (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	0.10	0.24	0.05	-0.08	0.08	0.10	-0.01	0.03	0.69	0.67	0.25	0.05	0.73	0.96
2	0.24	0.10	0.24	0.05	-0.03	0.00	0.05	-0.08	0.03	0.69	0.67	0.25	0.05	0.73
3	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	-0.02	0.08	0.02	-0.08	0.03	0.69	0.67	0.25	0.05
4	-0.08	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.15	-0.01	-0.02	-0.08	0.03	0.69	0.67	0.25
5	0.08	-0.03	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	-0.01	0.03	-0.02	-0.08	0.03	0.69	0.67
6	-0.02	0.00	-0.02	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.08	0.03	0.69
7	-0.01	-0.02	0.08	0.15	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.08	0.03
8	0.03	-0.08	-0.02	-0.01	-0.01	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.08
9	0.69	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02
10	0.67	0.69	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03
11	0.25	0.67	0.69	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04
12	0.05	0.25	0.67	0.69	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05
13	0.73	0.05	0.25	0.67	0.69	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24
14	0.96	0.73	0.05	0.25	0.67	0.69	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10

Fuente: data1. sav

Tabla 35:  
Estadísticos de fiabilidad (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.723	.760	14

**Fuente:** data1. sav

Tabla 36:  
ANOVA con la prueba de Cronbach - (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas		7.628	19	.766		
Intra-personas	Inter-elementos	2.428	19	.768	11.147	.919
	Residual	80.323	761	.723		
	Total	82.750	780	.268		
Total		90.078	799	.226		

Media global = 0.766

**Fuente:** data1.sav

El instrumento que se aplicó, fue el Alfa de Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach; requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 100%, y según resultados, el índice de validez se ubica en la categoría Buena confiabilidad, con un índice del 77.0%. (Hernández S. y Fernández C. & Baptista L., 2010); lo que según nuestra escala equivale a un índice de (Buena confiabilidad), la cual abarca valores entre 0.6 pts. Y 0.8 pts. Respectivamente, aplicado a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco. Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta las dimensiones: en la cual se presenta los valores siguientes:

Como resultado de la aplicación a la pre muestra o muestra piloto con 12 individuos se obtuvieron los siguientes resultados que fueron contrastados mediante el promedio de valores de los 14 ítems de la variable interviniente (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO) (0.77) pts., con el promedio de valores de los ítems de la variable, lo cual dispone una adecuada normalidad del funcionamiento del instrumento para pruebas a muestras abiertas, con ninguna variabilidad de ítems.

Tabla 37:  
Calidad de servicios hoteleros

DIMENSIÓN	INDICADORES	Expertos								X	Clasificación
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	R	
Atracciones Históricas	Variada oferta cultural y museos	2	2	2	1	2	1	2	2	1.8	Muy importante para medir la variable
	La belleza de la ciudad	3	2	2	2	2	2	2	3	2.3	Importante para medir la variable
	Interesantes las costumbres y hábitos de vida	3	2	2	2	3	2	2	2	2.3	Importante para medir la variable
Atracciones Naturales	Existe un clima agradable	2	3	2	2	3	2	2	3	2.4	Importante para medir la variable
	La excelencia de sus paisajes	3	2	2	1	2	1	3	3	2.1	Importante para medir la variable
	Analizar la belleza de sus paisajes y atracciones naturales	3	3	2	2	2	2	3	2	2.4	Importante para medir la variable
Infraestructura y Facilidades Turísticas	Existe una buena oferta gastronómica	3	3	2	3	3	1	2	3	2.5	Importante para medir la variable
	Existe una adecuada oferta para toda la familia	3	3	2	3	3	1	3	2	2.5	Importante para medir la variable
Atmósfera y Ambiente Social	Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna	3	2	2	2	3	2	2	2	2.3	Importante para medir la variable
	Es un lugar exótico	2	3	2	2	3	2	2	3	2.4	Importante para medir la variable
	Existen ofertas adecuadas para reposar y relajarse	3	2	2	1	2	1	3	3	2.1	Importante para medir la variable
Actividades Recreacionales al Aire libre	Existen buenas oportunidades para practicar deportes	3	3	2	2	2	2	3	2	2.4	Importante para medir la variable
	Ofrecimiento de oportunidades para aventuras y nuevas experiencias	3	3	2	2	2	3	3	3	2.6	Importante para medir la variable
Accesibilidad, Seguridad y Reputación	Existe un adecuado acceso con facilidad para el destino turístico ida y vuelta	3	3	2	3	3	1	2	3	2.5	Importante para medir la variable
	El turista se encuentra seguro	3	3	2	3	3	1	3	2	2.5	Importante para medir la variable

Fuente: Elaboración propia

## INSTRUMENTO TIPO ENCUESTA

### Calidad de Servicios Hoteleros

(Dirigida a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco)

#### Objetivo:

Analizar la aplicación de las políticas de desarrollo de la Calidad del Talento Humano, entre los trabajadores de la muestra indicada, los fines son puramente académicos, por lo que la hace anónima, sírvase ser más claro posible al momento de llenado marcando una sola opción por pregunta, para de esta manera poder realizar nuestra labor académica a cabalidad; de tener alguna interrogante, por favor hágasela saber al personal encargado.

Escalas de medición

- a. Inadecuada (1)
- b. Regular (2)
- c. Adecuada (3)

Ítem	INDICADORES	Escalas		
		A (1)	B (2)	C (3)
A1	Variada oferta cultural y museos			
A2	La belleza de la ciudad			
A3	Interesantes las costumbres y hábitos de vida			
B1	Existe un clima agradable			
B2	La excelencia de sus paisajes			
B3	Analizar la belleza de sus paisajes y atracciones naturales			
C1	Existe una buena oferta gastronómica			
C2	Existe una adecuada oferta para toda la familia			
D1	Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna			
D2	Es un lugar exótico			
D3	Existen ofertas adecuadas para reposar y relajarse			
E1	Existen buenas oportunidades para practicar deportes			
E2	Ofrecimiento de oportunidades para aventuras y nuevas experiencias			
F1	Existe un adecuado acceso con facilidad para el destino turístico ida y vuelta			
F2	El turista se encuentra seguro			

Por su colaboración; muchas gracias

## Aplicación de la prueba de normalidad – Método – Cronbach.

### Justificación:

La prueba es un análisis dicotómico aplicado a una pre muestra de 12 individuos, una batería de 15 preguntas, las mismas que representan las dimensiones de la variable analizada (ESCALA VALORATIVA DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS), aplicado a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco; en donde se valoraran los ítems como se presentan a continuación:

1: E: Pésimo

2: D: Malo

3: C: Regular

4: B: Bueno

5: A: Muy bueno

La calificación se hará a través de la escala de la siguiente manera:

Tabla 38

Escala de valoración de acuerdo a resultados (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

ESCALA	VALORES
No es Confiable	0 - 0,2
Baja Confiabilidad	0,2 - 0,4
Moderada Confiabilidad	0,4 - 0,6
Buena Confiabilidad	0,6 - 0,8
Alta Confiabilidad	0,8 - 1

Para determinar la consistencia interna en relación lógica, el instrumento fue VALIDADO mediante la técnica de validación a través del Cronbach, acreditados en el conocimiento de la variable aplicado a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco; de la investigación.

Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta los indicadores: en la que se obtuvieron los siguientes valores:

Se consideraron los siguientes Ítems.

Tabla 39:

Ítems del instrumento - (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

A1	Variada oferta cultural y museos	0.0765	0.0059
A2	La belleza de la ciudad	0.3751	0.1407
A3	Interesantes las costumbres y hábitos de vida	0.9549	0.9118
B1	Existe un clima agradable	0.6109	0.3733
B2	La excelencia de sus paisajes	0.5064	0.2565
B3	Analizar la belleza de sus paisajes y atracciones naturales	0.2918	0.0851

C1	Existe una buena oferta gastronómica	0.2977	0.0886
C2	Existe una adecuada oferta para toda la familia	0.2445	0.0598
D1	Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna	0.4167	0.1737
D2	Es un lugar exótico	0.5818	0.3385
D3	Existen ofertas adecuadas para reposar y relajarse	0.5427	0.2945
E1	Existen buenas oportunidades para practicar deportes	0.5299	0.2808
E2	Ofrecimiento de oportunidades para aventuras y nuevas experiencias	0.0621	0.0039
F1	Existe un adecuado acceso con facilidad para el destino turístico ida y vuelta	0.8046	0.6474
F2	El turista se encuentra seguro	0.8073	0.6517

**Fuente:** data1. sav

**Tabla 40:**

Resumen del procesamiento de los casos - (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

		N	%
Casos	Válidos	15	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	15	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento "POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS".

**Fuente:** data1. sav

**Tabla 41:**

Estadísticos de resumen de los elementos (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

	Medi a	Mínim o	Máxim o	Rang o	Máximo/mínim o	Varianz a	N de elemento s
Medias de los elemento s	.715	.450	.750	.300	1.200	.0104	15

**Fuente:** data1. sav

Tabla 42:

Matriz de covarianzas inter-elementos (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0.10	0.24	0.05	-0.08	0.08	0.10	-0.01	0.03	0.78	0.07	0.12	0.41	0.50	0.87	0.50
2	0.24	0.10	0.24	0.05	-0.03	0.00	0.05	-0.08	0.03	0.78	0.07	0.12	0.41	0.50	0.87
3	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	-0.02	0.08	0.02	-0.08	0.03	0.78	0.07	0.12	0.41	0.50
4	-0.08	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.15	-0.01	-0.02	-0.08	0.03	0.78	0.07	0.12	0.41
5	0.08	-0.03	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	-0.01	0.03	-0.02	-0.08	0.03	0.78	0.07	0.12
6	-0.02	0.00	-0.02	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.08	0.03	0.78	0.07
7	-0.01	-0.02	0.08	0.15	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.08	0.03	0.03
8	0.03	-0.08	-0.02	-0.01	-0.01	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.08	-0.08
9	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	-0.02	-0.02
10	0.07	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.03	0.03
11	0.12	0.07	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.04	0.04
12	0.41	0.12	0.07	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.05	0.05
13	0.50	0.41	0.12	0.07	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24	0.24
14	0.87	0.50	0.41	0.12	0.07	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10	0.24
15	0.72	0.10	0.50	0.41	0.12	0.07	0.78	0.03	-0.08	-0.02	0.03	0.04	0.05	0.24	0.10

Fuente: data1. sav

Tabla 43:  
Estadísticos de fiabilidad (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.715	.743	14

**Fuente:** data1. sav

Tabla 44:  
ANOVA con la prueba de Cronbach - (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas		7.44	16	.743		
Intra-personas	Inter-elementos	2.428	16	.768	16.47	.900
	Residual	80.323	761	.723		
	Total	82.750	780	.268		
Total		90.078	799	.226		

Media global = 0.743

**Fuente:** data1.sav

El instrumento que se aplicó, fue el Alfa de Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach; requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 100%, y según resultados, el índice de validez se ubica en la categoría Buena confiabilidad, con un índice del 74.3%. (Hernández S. y Fernández C. & Baptista L., 2010); lo que según nuestra escala equivale a un índice de (Buena confiabilidad), la cual abarca valores entre 0.6 pts. Y 0.8 pts. Respectivamente, aplicado a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de 3 a 5 estrellas, de las ciudades de Lima y Huánuco. Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta las dimensiones: en la cual se presenta los valores siguientes:

Como resultado de la aplicación a la pre muestra o muestra piloto con 12 individuos se obtuvieron los siguientes resultados que fueron contrastados mediante el promedio de valores de los 15 ítems de la variable interviniente (ESCALA VALORATIVA DE POLÍTICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS) (0.743) pts., con el promedio de valores de los ítems de la variable, lo cual dispone una adecuada normalidad del funcionamiento del instrumento para pruebas a muestras abiertas, con ninguna variabilidad de ítems.

## Resultados de la Autoevaluación de los Expertos

Dr. Aurelio Simón Rosas

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x		

<b>Ka</b>	<b>0.8</b>
-----------	------------

### VALORES DEL COEFICIENTE $K_a$ (coeficiente de argumentación) del EXPERTO

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.30	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

<b>Kc</b>	<b>1.00</b>
-----------	-------------

**Dr. Eduardo Melgarejo Leandro**

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x		

<b><math>K_c</math></b>	<b>0.8</b>
-------------------------	------------

**VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.30	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

<b><math>K_a</math></b>	<b>1.00</b>
-------------------------	-------------

Mg. Alfredo Guzmán Wilcox

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

<b><math>K_c</math></b>	<b>0.8</b>
-------------------------	------------

VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.30	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>		<b>0.90</b>	

<b><math>K_a</math></b>	<b>0.90</b>
-------------------------	-------------

**Mg. Ofelia Roque Paredes**

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						<b>X</b>				

<b><math>K_c</math></b>	<b>0.6</b>
-------------------------	------------

**VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.30	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>	<b>0.90</b>		

<b><math>K_a</math></b>	<b>0.90</b>
-------------------------	-------------

**Dr. Pedro Arroyo Gordillo**

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

<b><math>K_c</math></b>	<b>0.8</b>
-------------------------	------------

**VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.30	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>		<b>0.80</b>	

<b><math>K_a</math></b>	<b>0.80</b>
-------------------------	-------------

**Mg. Ramón Huapaya Raygada**

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										X

<b><math>K_c</math></b>	<b>1</b>
-------------------------	----------

**VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.30	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

<b><math>K_a</math></b>	<b>1.00</b>
-------------------------	-------------

**Dr. Jorge Ernesto Romero Vela**

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

<b><math>K_c</math></b>	<b>0,8</b>
-------------------------	------------

**VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0,30	0,2	0,1
Su experiencia en el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales consultados	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	

<b><math>K_a</math></b>	<b>1,00</b>
-------------------------	-------------

**Dr. Roger Wilfredo Céspedes Revelo**

VALORES DEL COEFICIENTE $K_c$ (coeficiente de conocimiento) del EXPERTO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

<b><math>K_c</math></b>	<b>0,8</b>
-------------------------	------------

**VALORES DEL COEFICIENTE  $K_a$  (coeficiente de argumentación) del EXPERTO**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0,30	0,2	0,1
Su experiencia en el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales consultados	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	

<b><math>K_a</math></b>	<b>1,00</b>
-------------------------	-------------

**Cálculo del Coeficiente de competencia de los Expertos en el tema (Se acepta valores Medio y Alto)**

**Coeficiente de competencia de los expertos consultados**

<b>Experto N°</b>	<b>Kc: Coeficiente de conocimiento o información</b>	<b>Ka: Coeficiente de argumentación</b>	<b>K: Competencia del experto</b>	<b>Competencia</b>
1	0,80	1,00	0,9	<b>Alto</b>
2	0,80	1,00	0,9	<b>Alto</b>
3	0,80	0,90	0,85	<b>Alto</b>
4	0,60	0,90	0,75	<b>Medio</b>
5	0,80	0,80	0,8	<b>Medio</b>
6	1,00	1,00	1,00	<b>Alto</b>
7	0,80	1,00	0,90	<b>Alto</b>
8	0,80	1,00	0,90	<b>Alto</b>



**ANEXO:**  
**PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADAS A LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE TRES ESTRELLAS DE LIMA Y HUANUCO.**

**I. CALIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO**

La calidad es el conjunto de propiedades de un servicio ya sean conductuales (presentación personal, cortesía, actitudes) o técnicas (infraestructura, sistema de trabajo, procedimientos), las cuales le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades de un cliente o un grupo de ellos. Por ende, para determinar si un servicio es o no de calidad es necesario conocer y/o contar tres elementos:

- Clientes
- Sus necesidades
- Aptitud de servicio para que las necesidades sean satisfechas

Como se explicó anteriormente, los servicios hosteleros gozan de rasgos particulares al depender directamente del componente humano. Por ello, la calidad entre la prestación de un servicio y otro varía.

Un sistema de calidad, se formula e implementa con el objetivo de alcanzar la estandarización de los servicios y por consiguiente, optimizarlos.

El sistema de calidad debe desarrollarse en función a la tipología de la empresa, la naturaleza de los servicios/productos y las características del cliente. Se refleja en la identificación de procesos y creación o uso de manuales de procedimientos como la presente publicación, que contribuye a mantener un orden y organización en las diferentes actividades de la empresa. Además, los manuales suelen concretar y sistematizar normas informales (no escritas) y promueven la documentación, al igual que, el registro de toda información.

## 1.1 Principios básicos de un sistema de calidad

Los principios centrales de un sistema de calidad son:

- Enfoque al cliente dado que es él quien califica los servicios recibidos. Resulta relevante conocer aquello que más valora y le produce satisfacción para focalizar esfuerzos. Asimismo, determinar aquello que no es de su agrado para modificarlo o adaptarlo. El desarrollo de la sensibilidad ante las necesidades de los clientes es fundamental en la empresa.
- Liderazgo, ya que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían lograr y mantener un ambiente interno en el cual los colaboradores puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación y trabajo en equipo buscando la cooperación y aporte de todas las áreas en la empresa. La importancia del sistema de calidad y sus implicaciones deben ser comprendidas por cada miembro de la empresa mediante un proceso de capacitación. Es esencial lograr motivar a los colaboradores e incentivarlos a expresar sus sugerencias respecto al servicio premiándolos; puesto que son ellos quienes en la práctica observan las deficiencias o errores del mismo.<sup>7</sup> Muchas empresas han descubierto que se puede alcanzar un efecto coordinado de todo el personal de una unidad operativa si no se dan recompensas a las personas individualmente sino a las áreas de trabajo.
- Enfoque del sistema para la Gestión; identificar, entender y gestionar los procesos identificados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora y aprendizaje continuos son interdependientes pues uno se halla en función del otro y viceversa. La búsqueda de reducir los

problemas o incidencias durante la prestación de servicios junto a su constante evaluación conlleva a ser flexibles y adaptarse a la necesidad de cambios en todos los niveles. Es decir, aprender y desaprender procesos con miras a mejorar los servicios

## 1.2 Beneficios para la organización al aplicar un sistema de calidad

Gracias a la aplicación de un sistema de calidad, la organización consigue reducir los errores o defectos durante el proceso de prestación de servicios, lo cual genera una disminución de los costos y a su vez, el incremento de la productividad.

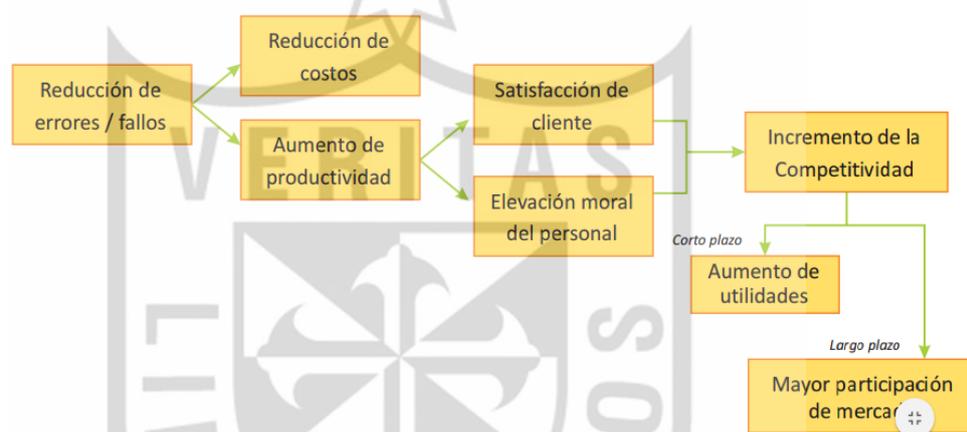


Ilustración 1:  
**Beneficios del sistema de calidad**

En consecuencia, se obtiene la satisfacción de los clientes, así como, la elevación moral de los colaboradores. El resultado final es el fortalecimiento de la competitividad de la empresa mediante el aumento de las utilidades en un corto plazo y un mayor posicionamiento, así como, participación en el mercado en un largo plazo.<sup>9</sup> Por lo expuesto, se afirma que la calidad es un instrumento clave para la rentabilidad del negocio.

## II. DATOS INSTITUCIONALES

### 2.1. El nombre

Se buscó una denominación que transmita la personalidad y distinción. Además, para diferenciarlo de otros establecimientos

nacionales e internacionales que podrían tener el mismo nombre se agregó TERRAZA, por la característica terraza de la quinta planta desde donde se puede observar el paisaje urbano de Iquitos por un lado y el río Itaya y paisaje amazónico por el otro.

## **2.2 Proceso de formalización**

Durante la construcción de la infraestructura, se formalizó la empresa llamada Grupo Emperador Business & Travel E.I.R.L., con ayuda de un notario y se inscribió en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), con lo que se obtuvo el RUC en la SUNAT. Posteriormente, se obtiene la Licencia Municipal, expedida por la Municipalidad Provincial de Maynas el 28 de setiembre de 2013.

## **2.3 Condición actual de la empresa frente al mercado**

Actualmente se están realizando esfuerzos para posicionar al establecimiento en diferentes canales convencionales (TV y medios escritos del rubro turístico) y virtuales (página web, redes sociales como Facebook y Youtube, blogs y agencias de viajes virtuales).

Igualmente, se están construyendo 4 habitaciones adicionales que estarán implementadas y funcionales para finales de 2014. Para 2005 se espera finalizar la piscina y mirador en la quinta planta.

El establecimiento tiene una ocupabilidad promedio del 70% y se trabaja en base a reservas anticipadas, evitando el pernicioso sistema de comisiones a taxistas, mototaxistas y operadores informales.

## **2.4 Características del establecimiento**

El establecimiento cuenta con recepción 24 horas, café-bar, servicio de habitación (room service), área de Internet inalámbrico (wireless), computadora conectada a Internet (wifi), guardianía de equipaje y servicio de información turística especializada.

El personal del Emperador Terraza es cortés y servicial, además varios hablan inglés avanzado por lo que junto a nuestra céntrica ubicación y cálido ambiente, hacen de él un lugar ideal para descubrir Iquitos y el Amazonas.

## **2.5 Visión**

Ser reconocidos nacional e internacionalmente como una empresa turística responsable con el mejor servicio en Iquitos, siendo el establecimiento hotelero preferido por el viajero de negocios y de ocio.

## **2.6 Misión**

Ayudar a cada uno de los huéspedes a tener una experiencia inolvidable en Iquitos y el río Amazonas.

## **2.7 Valores corporativos**

- **Profesionalidad**, con el cliente y compañeros.
- **Vocación de servicio**, para crear experiencias positivas en nuestros huéspedes y superar sus expectativas.
- **Compromiso**, con el turismo responsable en Iquitos y el río Amazonas.
- **Integridad**, en cada una de nuestras acciones.
- 

## **III. CRITERIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La descripción y análisis del cargo relaciona deberes, funciones, actividades y responsabilidades, además define las especificaciones del cargo, es decir, lo que se requiere de la persona que lo ocupara en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias para desempeñarlo adecuadamente. La descripción y análisis de un cargo corresponde al registro detallado del mismo, las tareas, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo en que se desenvolverá el colaborador. (Dollan et. al., 2003).

**Reclutamiento de personal.** Según Pérez y Calixto (2005), es el criterio, método y proceso aplicado para atraer empleados potenciales. Consiste en atraer candidatos de los cuales posteriormente se escogerá uno para cubrir el puesto. La primera fuente debería ser la organización (reclutamiento interno), y agotado este recurso debe recurrirse al mercado (reclutamiento externo). Esta actividad es fundamental en la gestión de recursos humanos, se desarrolla mediante un proceso de comunicación en donde se exige información y persuasión (Alles, 2006). En las pequeñas empresas colombianas las prácticas de reclutamiento generalmente son implícitas e informales. El medio de reclutamiento externo más utilizado es la referencia que hacen los empleados (Calderón, 2006, Jaramillo, 2005). Un gran inconveniente en pequeñas empresas en reclutamiento es que para las vacantes se pueden presentar muchos aspirantes que no reúnen los requisitos, situación que incrementa los costos en la selección (Calderón, 2007). Esto puede deberse a la inexistencia de descripción y análisis de cargos, que contiene las especificaciones así el reclutamiento tendría mayor enfoque.

**Selección de personal.** Actividad de clasificación en donde se escogen aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo. Su objetivo principal es cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos previamente definidos (Alles, 2006). Describe el criterio, método y proceso para escoger a los aspirantes que poseen diversas competencias, para ocupar un cargo ya definido (Pérez y Calixto, 2005). Hacer una buena selección de personal permite incorporar a los establecimientos colaboradores competentes e idóneos para desempeñar las tareas. En la pequeña empresa se valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; evalúan de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para

trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

Incorporación. Para Pérez y Calixto (2005) es el criterio, método y proceso de vinculación formal del candidato seleccionado con la empresa a través del contrato. Lleva consigo una serie de trámites administrativos que incluyen la necesidad de un plan de acogida del nuevo personal para que la incorporación resulte lo menos compleja y lo más satisfactoria posible tanto para la empresa como para el trabajador, este plan debe contemplar las acciones necesarias para que el nuevo miembro pueda conocer tanto la empresa como el entorno en donde se desempeñará y el personal que con ella trabaja. (Delgado y Ventura, 2006). Consiste en convertir a una persona nueva en un miembro más de la empresa, el recién llegado asimila las normas formales e informales de la nueva empresa, conocer y dominar su puesto de trabajo y relacionarse con sus superiores, compañeros y colaboradores (Puchol, 2007).

**Formación y entrenamiento.** Describe actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los colaboradores, ejecutivos y funcionarios en general (Pérez y Calixto, 2005). En un estudio del Corpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo, pues se encontró que 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Aunque esto ha mejorado, se puede decir que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país todavía se encuentran en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998). El proceso de formación requiere varias fases como análisis de necesidades, diseño y evaluación. Es una práctica de gestión humana fundamental para el aprendizaje de las empresas, pues la formación

del trabajador se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan agregar valor a la empresa.

Las empresas colombianas que aplican entrenamiento y capacitación lo hacen de manera informal, con bajos niveles de planificación y organización (Jaramillo, 2005). La capacitación generalmente está enfocada hacia aspectos técnicos y operativos (entrenamiento) que tengan pertinencia para el cargo (Parra, 2011). En general, se invierte poco en formación, pues se espera que el trabajador ingrese a la empresa ya con los conocimientos requeridos para realizar las tareas.

**Remuneración y beneficios:** es un aspecto importante porque tiene efectos significativos en el reclutamiento y retención de personal en pequeñas empresas, si estas no tienen la habilidad para atraer, motivar y retener competencias y conocimiento crítico necesario para operar efectivamente, no tendrán mayor oportunidad de crecimiento (Cardón y Stevens, 2004, Mayson y Barret, 2006). En cuanto a las prácticas de compensación en Colombia, Calderón (2006) anota que pocas empresas tienen establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones. Con relación al plan de incentivos, se encontró que alrededor de la mitad de las empresas lo aplican a través de la bonificación por cumplimiento de metas, (Jaramillo, 2005). En las pequeñas empresas se limitan a cumplir con la legislación laboral, no tienen en cuenta factores importantes como motivación y productividad. Generalmente, los criterios para determinar salarios son la antigüedad y el salario promedio para el mismo oficio o cargo en el respectivo sector o actividad (Calderón, 2006); entonces, nuevamente como en otras prácticas la intuición y el criterio gerencial, determinan los salarios. Hasta ahora no se ha visto la compensación como una variable estratégica *de gestión humana* (Calderón, 2004).

**Higiene y seguridad.** Especifica programas, políticas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las disposiciones legales reguladas por el régimen laboral peruano (Pérez y Calixto 2005). Es la función de la administración de recursos humanos que abarca aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral. En las empresas este plan de higiene en el trabajo tiene el objetivo de conservar y mejorar la salud de los trabajadores con relación a la función que ejecuten (Valencia, 2007). Son un conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes o enfermedades del trabajo. El aspecto central de la seguridad e higiene del trabajo reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad (Diaz, 2007).

**Recomendaciones personales.** Se buscan personas honestas, con criterio y capacidad analítica, buen trato personal para con los clientes y compañeros de trabajo y de ser posible manejo de inglés intermedio o avanzado.

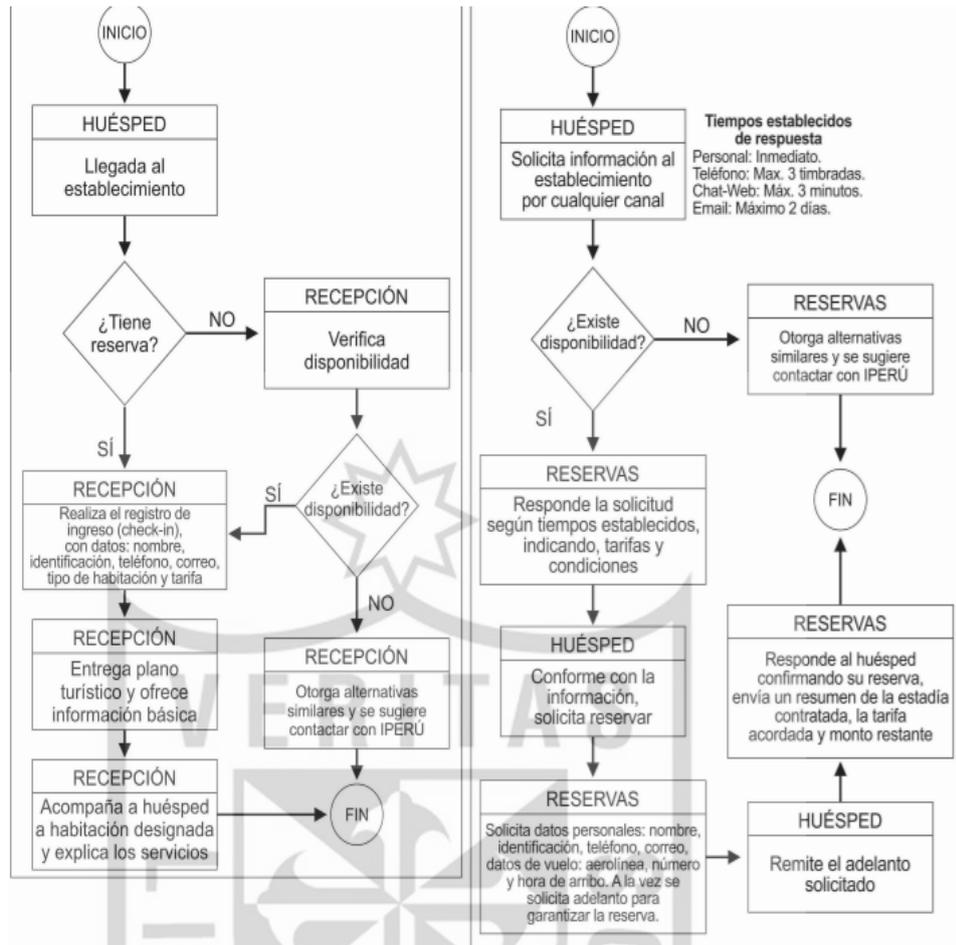


Ilustración 2:  
Recomendaciones personales de establecimientos de hospedaje según factores de recepción y reservas

### 3.1 Áreas

- Administración.
- Recepción y Reservas.
- Housekeeping.
- Alimentos y bebidas (desayuno).

### 3.2 Áreas de apoyo:

- Contabilidad.

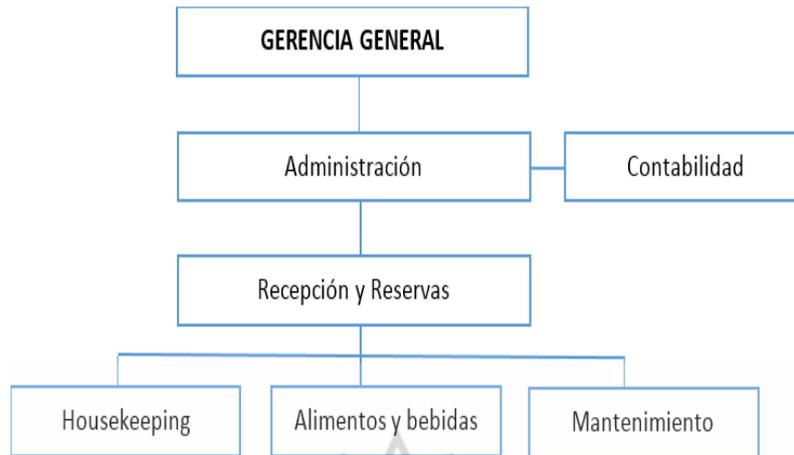


Ilustración 3:  
Organigrama estratégico de labor por establecimientos de hospedaje en Lima y Huánuco

### 3.3 Producción y precios

Aproximado en labor 12 habitaciones y 20 camas.

Margen de ganancia: Promedio un 40% de la tarifa.

Tarifario 2017

Habitación Room Chambre	Dimensiones de Camas Bed Sizes Tailles du Lits	Ocupación Máxima Max. Occupancy Clients Maximal	Ventilador Electric Fan Ventilateur	Aire Acondicionado Air Conditioning Air Conditionné	Jacuzzi Whirlpool Tub Baignoire
INDIVIDUAL SINGLE	135x190 cm	1 pers.	S/. 70	S/. 85	S/. 120
MATRIMONIAL DOUBLE	135x190 cm	2 pers.	S/. 85	S/. 100	S/. 140
DOBLE TWIN	90x190 cm	2 pers.	S/. 90	S/. 110	
TRIPLE	90x190 cm + 1 litera	3 pers.	S/. 105	S/. 140	
	90x190 cm + 1 bunk				
FAMILIAR FAMILY	135x190 cm + 1 litera	1 pareja + 2 hijos	S/. 120	S/. 155	
FAMILLE	135x190 cm + 1 bunk bed	1 couple + 2 sons			
	135x190 cm + 1 lit superposé	1 couple + 2 fils			

INCLUYE: Desayuno continental, transporte aeropuerto-hotel, información turística e impuestos.  
 INCLUDES: Continental breakfast, airport-hotel transfer, tourist information and taxes.  
 COMPREND: Petit-déjeuner, transport aéroport-hotel, information touristique et taxes.



Ilustración 4:

Modelo de tarifario y condiciones de pago, así como las facilidades para el mismo.

### 3.4 Buenas Prácticas para la gestión de calidad

La Gestión Integral de la Calidad es el conjunto de actividades enfocadas a planificar, organizar y controlar la calidad de una empresa que debe plasmarse en un Sistema de Calidad.



Ilustración 5:  
Gestión integral de la calidad

#### IV. GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD

- Desarrollar la política de calidad de la empresa.
- Elaborar el manual de procedimientos por áreas y/o tareas.
- Establecer la calidad como un valor corporativo
- Capacitar y concientizar a los colaboradores sobre la calidad en los servicios turísticos.
- Asignar una persona responsable de la supervisión del cumplimiento las Buenas Prácticas en las diferentes áreas y niveles.

Para que este sistema de calidad funcione a su totalidad cada persona y área o unidad de trabajo debe involucrarse en el mismo, entendiendo que dentro de la empresa todos son clientes y proveedores de servicios o productos, a la vez.

A continuación, se detallarán cada uno de los componentes de la gestión integral de calidad aplicados al establecimiento de hospedaje:

##### 4.1 Estructura y organización

La estructura del establecimiento de hospedaje permite su organización formal; es decir, establecer las funciones y responsabilidades desde el nivel gerencial hasta los más operativos. Asimismo, determina las interrelaciones de las unidades o áreas para alcanzar los objetivos deseados. Dicha estructura se representa gráficamente en un organigrama facilitando la visualización de las relaciones o líneas y los niveles de autoridad.



Ilustración 6:

##### Organigrama general de un establecimiento de hospedaje

Cabe mencionar que el organigrama es un instrumento de análisis que permite detectar las fallas en la estructura de la empresa tales como la duplicidad o sobrecarga de funciones en las determinadas áreas o unidades.

**La Administración:** generalmente, en un establecimiento de hospedaje de la categoría de 3 estrellas o menos, el cargo de administrador suele ser desempeñado por gerentes y en muchos casos por propietarios del mismo, quienes asumen diversas funciones, principalmente aquellas que le permiten tener un control de su patrimonio. Asume también las responsabilidades de un Jefe de Recursos Humanos, contador, aunque obviamente cuenta con un profesional del ramo; se encarga y decide las compras, tiene las llaves del almacén y se encarga de las ventas haciendo de relacionista público.

**Área de Reservas y Recepción:** realiza las reservas de habitaciones del establecimiento, optimizando la distribución de las mismas, de acuerdo a criterios técnicos, así como a las políticas de la empresa. Organiza y supervisa las actividades de acogida, mensajería, recepción y comunicaciones del establecimiento de hospedaje.

**Área de Housekeeping:** encargada de la limpieza e higiene de las instalaciones, conservación, mantenimiento, cuidado y mejora del equipamiento del establecimiento de hospedaje y atención al huésped alojado. Tiene a su cargo: las áreas públicas, las habitaciones, lavandería y ropería.

**Área de Alimentos & Bebidas:** en establecimientos de hospedaje pequeños, usualmente se encarga de la gestión y organización de las compras, el inventario de insumos, la preparación de alimentos y el servicio para el desayuno.

**Área de Soporte:** responsable del mantenimiento preventivo de todas las máquinas, equipos e infraestructura del establecimiento. Además, tiene a cargo el desarrollo del plan de emergencia y autoprotección con normas vigentes, asimismo brindar las facilidades para las inspecciones de la Oficina de Defensa Civil (INDECI) del Gobierno Regional o de la Municipalidad, según corresponda y participar activamente en los simulacros que se programen a nivel distrital y/o nacional.

#### **4.2 Servicios y políticas**

Emperador Terraza es una propiedad 100% para no fumadores. No permitimos fumar dentro de las habitaciones ni instalaciones de la propiedad. De fumar, se aplicará una penalidad de S/. 150 Soles por los sobrecostos en los que incurrimos por dicho motivo.

- Check-in (entrada): 2 PM (14 horas).
- Check-out (salida): 12 MD (12 horas).
- Late check out (salida tardía): De 1 a 6 PM, cargo adicional: 50% de tarifa. Más de las 6 PM, 100% de la tarifa.
- Recepción 24 horas con staff bilingüe (español-inglés).
- Zona de Internet WiFi gratuito.
- Computadora con Internet para uso de los huéspedes.
- Desayuno continental (lunes a sábado de 7:15 AM a 9 AM).
- Información turística especializada.
- Transporte aeropuerto-hotel (transfer-in) gratuito.
- Transporte hotel-aeropuerto (transfer-out) gratuito para reservas por un mínimo de 5 días y 4 noches.
- Descuento del 5% para cualquier expedición en Curassow Amazon Lodge (info@curassowlodge.com; www.curassowlodge.com), ubicado en selva virgen de la Reserva Comunal Tamshiyacu Tahuayo, ideal para familias, matrimonios, recién casados y todos los que quieran observar fauna en hábitat natural. Programas mínimos de 3 días y 2 noches.

### 4.3 Características de las Habitaciones

Emperador Terraza cuenta con 12 cómodas habitaciones que cuentan con los siguientes servicios:

- Area aproximada: 10-11 m2.
- Ventilación: Aire acondicionado o ventilador.
- TV LCD 14”.
- TV Cable con 90 canales.
- Guardarropa.
- Caja fuerte.
- Baño privado con ducha y agua caliente.
- Servicio de habitación 24 horas (room service).
- Teléfono intercomunicador.
- Minibar (Opcional: cargo adicional de S/. 5 Soles).

Por lo que, con la aplicación del presente modelo de gestión interna, se espera una mejora en la producción logrando que el cliente se enfoque a viajeros nacionales e internacionales, tanto de ocio como de negocios.

La mayoría de las empresas no ha establecido una plataforma estratégica y, por tanto, es imposible la alineación de la gestión humana con la estrategia empresarial. Los empresarios perciben que el recurso humano es fuente de ventaja competitiva, pues en el sector servicios: hoteles, bares y restaurantes, son la cara de la empresa, resultado que contrasta con otros estudios efectuados en Colombia en otros sectores económicos; sin embargo, a pesar de estas apreciaciones la realidad establece que el recurso humano no es gestionado como fuente de ventaja competitiva.

Los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del cargo. En general, no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en desarrollo

del trabajo. El sector estudiado se caracteriza por la informalidad en la contratación de personal. La evaluación del desempeño se hace de manera informal, enfocada en el servicio al cliente. En cuanto al plan de carrera, por el tamaño de las empresas no es posible pensar en ello.

#### **4.4 Estrategias de desarrollo humano**

La capacitación consiste en una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo, el primer paso es elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que se detalla a continuación.

La gerencia de personal, y más específicamente su departamento de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales al respecto.

##### **4.4.1 Áreas de capacitación**

La capacitación se divide en las siguientes áreas:

- a) Capacitación para el trabajo: Se imparte al trabajador que van a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- b) Capacitación de pre ingreso: Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios.
- c) Inducción: Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto.
- d) Capacitación Promocional: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

- e) Capacitación en el trabajo: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan.
- f) Adiestramiento: Consiste en una acción destinada al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- g) Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

#### **4.4.2 Tipo de capacitación**

La capacitación también puede ser interna o externa. También puede ser capacitación en clase impartida por capacitadores externos, capacitación en servicio dada por jefes inmediatos y combinados.

Robbins (2005) propone seis tipos de capacitación:

1. Destrezas interpersonales: Liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conocimiento cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.
2. Técnica: Capacitación y conocimiento de producción, procesos de venta, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.
3. Empresarial: Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad planeación estratégica, cultura organizacional.
4. Obligatoria gestión del desempeño: Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
5. Solución de problemas y toma de decisiones: Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativa, análisis de alternativas, selección de soluciones.

6. Personal: Planeación de carrera, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, como hablar bien en público.

Rodríguez (2007) indica que para que los programas de capacitación funcionen en condiciones óptimas es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

#### **4.4.3 Técnicas de entrenamiento**

Maldonado (2006) indica que desde que se determina la naturaleza de las tareas o comportamientos terminales deseados, como resultado del entrenamiento, el próximo paso es la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programa de entrenamiento para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y de dinero.

Las técnicas de entrenamiento según Maldonado (2006) pueden agruparse en siguientes categorías:

1. Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido: son diseñadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo.
2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de otros y desarrollar habilidades interpersonales.
3. Técnicas de entrenamiento mixto: con estas no solo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes.

#### **4.4.4 Métodos**

Según Mondy y Noé (2005) “sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios

métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados” (p. 210). Por lo que propone:

- Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitadores de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos analizados en esta sección. Como podemos ver, la capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.
- Mentoring (mentor) un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- Coaching (entrenamiento) es considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor.
- Mentoring Inverso, un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes.
- Estudio de casos es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudian la información proporcionada en el caso y toman decisiones basadas en estas.
- Moldeando el comportamiento, un método de capacitación que utiliza videos para ilustrar habilidades interpersonales eficaces y muestra la forma en que los gerentes actúan en diversas situaciones.
- Representación de funciones, es un método de capacitación en el que los participantes deben responder a problemas específicos que pueden realmente encontrar en sus empleos.

- Capacitación de aprendices es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el trabajo.
- Capacitación de vestíbulo es la que lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo.
- Simulación es un enfoque de capacitación que utiliza instrumentos de capacitación que utiliza instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo.
- Juego de negocios, simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular.
- Caja de trabajo es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, como memorándums, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente.
- Capacitación por computadora es un método de enseñanza que aprovecha la velocidad, la memoria y la capacidad de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción.
- Realidad virtual es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible.

- Aprendizaje en línea es un término que describe las instrucciones en línea.
- Rotación de puesto es una forma en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia.

#### **4.4.5 Programas de capacitación**

Rodríguez (2007) menciona métodos más tradicionales de programa de capacitación entre los cuales define:

- ✓ Conferencia
- ✓ Mesa redonda
- ✓ Demostración-ejecución
- ✓ Dramatización
- ✓ Representación
- ✓ Grupos de discusión
- ✓ Métodos de casos

La capacitación trae ciertos beneficios que Evans y Lindsay (2008) manifiesta que “los beneficios de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad supera los costos. La capacitación y el entrenamiento se han convertido en una responsabilidad esencial de los departamentos en la organización para una calidad total, sobre todo porque los empleados con autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que no necesitan justificar los costos” (p. 296).

Asimismo, por otro lado se espera una mejora en la satisfacción de los trabajadores de dichos establecimientos, con lo que habremos cumplido con los objetivos estratégicos del presente informe.

Lima, Febrero del 2017.