



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



ATRIBUTOS DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO TURÍSTICO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO - 2018.

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. FREDY SANTAMARIA MAMANI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN TURISMO

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino, por darme la fortaleza necesaria para seguir con mis propósitos para mi crecimiento profesional y por su amor incondicional.

A mis padres Benita Mamani Yanapa y Albino Santamaria Ccolque por su apoyo incondicional todo este tiempo, mil gracias por ser un ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación.

A mi hermana Clara Santamaria Mamani, por su apoyo, orientación y compartir los mejores momentos.

A mí amada hija Lya Cathalina Santamaria Portillo por ser la luz de mi vida y la inspiración por ser mejor cada día. Te amo inmensamente.

Fredy Santamaria Mamani



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano-Puno, por darme la oportunidad de estudiar en sus claustros universitarios.

A los Docentes de la Escuela Profesional de Turismo de la Facultad de Ciencias Sociales, quienes me supieron brindar sus enseñanzas, inculcaciones y valiosos consejos, que me guiaron a lograr mi aspiración de formarme profesionalmente. Agradezco especialmente a mi Director y Asesor M.Sc. Jaime Huaracha Velásquez, por sus acertados aportes, orientaciones y profunda dedicación en el asesoramiento de la presente tesis de investigación hoy una realidad. Gracias por tu amistad y por todo lo aprendido.

Mi más sincero agradecimiento a los Gerentes y Administradores de los Hoteles de tres Estrellas de la ciudad de Puno por su preocupación, apoyo y aliento durante todo el proceso de realización de las encuestas.

Mi agradecimiento a mis Jurados Revisores de la presente investigación que han aportado muchísimo para el resultado de la presente Tesis.

A ellos mi gratitud.

Fredy Santamaria Mamani



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN 10

ABSTRACT..... 11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 13

1.2.1. Problema general: 14

1.2.2. Problemas específicos: 15

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 15

1.3.1. Hipótesis General 15

1.3.2. Hipótesis General 15

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 15

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17

1.5.1. Objetivo general 17

1.5.2. Objetivos Específicos 17

CAPÍTULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 18

2.1.1. A nivel internacional 18

2.1.2. A nivel nacional 21

2.1.3. A nivel local 22



2.2.	MARCO TEÓRICO	24
2.2.1.	Administración del talento humano	25
2.2.2.	Gestión del talento humano.....	27
2.2.3.	Objetivos del talento humano.....	32
2.2.4.	Administración de recurso humano	34
2.2.5.	La importancia en la administración de recursos humanos	40
2.2.6.	Características de talento humano.....	45
2.2.7.	Diez características de transformación digital de recursos humanos.....	49
2.2.8.	Atributos del talento humano	52
2.2.9.	Talento humano.....	56
2.2.10.	Ética empresarial y responsabilidad social corporativa	60
2.2.11.	Recomendaciones sobre las prácticas empresariales de recursos humanos	65
2.2.12.	Calidad de servicio en hoteles	78
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	92
CAPÍTULO III		
MATERIALES Y MÉTODOS		
3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.	96
3.2.	PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	97
3.3.	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	97
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	97
3.5.	DISEÑO ESTADÍSTICO	99
3.6.	PROCEDIMIENTO	99
3.7.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	100
3.7.1.	Tipo de Investigación.....	100
3.7.2.	Nivel de la Investigación.....	100
3.7.3.	Método de la Investigación	100



	3.7.4. Diseño de la Investigación: No Experimental.....	101
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	101
	3.8.1. Técnicas	101
	3.8.2. Instrumentos	101
3.9.	VARIABLES	102
3.10.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	102
3.11.	USO DE ESTADÍSTICOS DE DATOS.....	104

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO	105
4.2.	ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE SERVICIOS A LOS HUÉSPEDES DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.....	106
	4.2.1. Datos generales de los encuestados.....	106
	4.2.2. Análisis de la gestión de recurso humano	108
	4.2.3. Análisis desde la base de recompensa del recurso humano	109
	4.2.4. Análisis de capacidades del talento humano	110
	4.2.5. Análisis de las cualidades y valores de los colaboradores en relación a la satisfacción del huésped.	111
4.3.	ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.....	112
	4.3.1. Datos generales de los turistas	112
	4.3.2. Análisis de las dimensiones Servqual	114
4.4.	ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DE LOS GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.....	120
	4.4.1. Información general de los gerentes	120



V. CONCLUSIONES	123
VI. RECOMENDACIONES	124
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	131

Área: Ciencias Sociales

Línea: Administración de empresas turísticas

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 26 de febrero del 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El diseño mecanicista típico de la era industrial clásica	36
Figura 2. El diseño de la era de la industrialización neoclásica	37
Figura 3. El diseño de la era del conocimiento.....	40
Figura 4. Tres atributos importantes del talento humano	53
Figura 5. Cadena de valor a partir de las personas	59
Figura 6. Modelo de ética	64
Figura 7. Modelo de Roll Roice y Wolkswagen.....	79
Figura 8. Modelo Servqual	86
Figura 9. Modelo de gestión de la calidad en una Compañía Hotelera	91
Figura 10. Muestra de estudio para colaboradores de hoteles de Puno	98
Figura 11. Muestra de estudio para huéspedes de hoteles de Puno	98
Figura 12. Rango de edades de los encuestados	106
Figura 13. Sexo de los colaboradores encuestados.....	107
Figura 14. Uso de medios para convocatoria.....	107
Figura 15. Edades de los huéspedes encuestados.	112
Figura 16. Turistas por nacionalidad que tomaron servicio de hospedaje.....	113
Figura 17. Rango de edades de los gerentes	120
Figura 18. Formación profesional.....	121
Figura 19. Nivel académico de los gerentes	121



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Objetivos de la organización Vs. Objetivos individuales	31
Tabla 2	Enfoque de la Administración de recurso humano según siglos XX -XI.....	41
Tabla 3	Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.	42
Tabla 4	Componentes del talento humano.....	47
Tabla 5	Seis procesos básicos de la administración del talento humano.....	54
Tabla 6	Organigrama funcional tradicional del departamento	55
Tabla 7	Organigrama funcional actual del departamento del talento humano	56
Tabla 8	Tendencias en el mundo y la función de la gestión del talento humano.	56
Tabla 9	Aspectos del capital humano, según	58
Tabla 10	Talentos vs. Competencias	59
Tabla 11	Resumen de prácticas administrativas de Recurso Humano	77
Tabla 12	Resumen de técnicas de observación.....	102
Tabla 13	Operacionalización de las variables de investigación.....	102
Tabla 14	Indicadores de evaluación y análisis de resultado	104
Tabla 15	Gestión de recurso humano - incorporación del personal.....	108
Tabla 16	Recompensa de personal.....	109
Tabla 17	Capacidades de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas.....	110
Tabla 18	Cualidades y valores de los colaboradores.	111
Tabla 19	Sexo de los turistas encuestados	113
Tabla 20	Dimensión de confiabilidad	114
Tabla 21	Dimensión de elementos tangibles	115
Tabla 22	Dimensión de diligencia - capacidad de respuesta	116
Tabla 23	Dimensión de garantía o seguridad.....	117
Tabla 24	Dimensión de empatía	119
Tabla 25	Genero de los administradores.....	120
Tabla 26	Interrogantes propuestos a los gerentes	122



RESUMEN

La investigación demuestra que aún existen deficiencias en las recompensas y la motivación en relación a los atributos del talento humano, que incide directamente en la evaluación, por tanto, en las dimensiones de calidad del servicio al huésped aún existen brechas que se tiene que superar. Para tal efecto, el objetivo es determinar los atributos del talento humano para la calidad del servicio turístico en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno. Durante todo el proceso de investigación la muestra fue de 20 establecimientos de hospedaje, siendo una investigación de tipo cuantitativo nivel descriptivo, debido a que analiza y logra caracterizar el talento humano para determinar la incidencia en la calidad del servicio aplicando la técnica del cuestionario, bajo la modalidad de encuestas directas a los gerentes y trabajadores respecto a los atributos del talento humano y a los clientes para medir el nivel de satisfacción en la calidad del servicio. De los resultados obtenidos, es importante resaltar que la gestión del talento humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva y tener éxito en el mercado; por lo que se recomienda generar un reclutamiento interno, practicar una comunicación abierta y participativa y una atención adecuada a las necesidades más personales del talento humano.

Palabras claves: Talento, calidad, hotel, satisfacción



ABSTRACT

The research shows that there are still deficiencies in rewards and motivation in relation to the attributes of human talent, which directly affects the evaluation, therefore, in the dimensions of quality of guest service there are still gaps that have to be overcome. For this purpose, the objective is to determine the attributes of human talent for the quality of the tourist service in the three-star hotels in the city of Puno. Throughout the research process, the sample consisted of 20 lodging establishments, being a quantitative research level descriptive, because it analyzes and manages to characterize human talent to determine the impact on the quality of service by applying the questionnaire technique, under the modality of direct surveys to managers and workers regarding the attributes of human talent and customers to measure the level of satisfaction in the quality of service. From the results obtained, it is important to highlight that the management of human talent is a critical factor when maintaining a competitive advantage and being successful in the market; therefore, it is recommended to generate internal recruitment, practice open and participatory communication and adequate attention to the most personal needs of human talent.

Key words: Talent, quality, hotel, satisfaction.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, el término “turismo” ha sido asociado a la acción de “viajar por placer”. Aún hoy, muchas personas lo entienden exclusivamente de esta forma sin tener en cuenta sus otras motivaciones y dimensiones, es decir, el turismo es en la práctica, una forma particular de emplear el tiempo libre y de buscar recreación.

El servicio de alojamiento forma parte de la planta turística o sector productivo de la actividad turística; siendo indispensable para el desarrollo del turismo en un país, porque posibilita la permanencia de los turistas en los destinos turísticos y la práctica de las diversas actividades que han motivado su traslado, generando un ingreso económico en la sociedad. Las empresas hoteleras además de brindar el servicio de alojamiento, también pueden incluir servicios de alimentación, diversión, eventos y otros con la finalidad de darle un valor agregado a la demanda y hacer más atractiva su oferta. En sus orígenes las empresas dedicadas a brindar este servicio, se limitaban únicamente a ofrecer un lugar donde pasar la noche, donde los huéspedes tienen a disposición muy pocos servicios e inclusive aquellos básicos como es el caso de la limpieza y la seguridad no estaban presentes; en la actualidad la competencia es tal que obliga a los empresarios a innovar constantemente su oferta de servicios.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Nuestra investigación se fundamenta por análisis del capital humano como factor de competitividad de las empresas del sector hotelero en la ciudad de Puno; el estudio pretende ser una contribución a la comprensión del rol del factor humano como factor competitivo para el desarrollo económico de la región para evidenciar la importancia del mismo, a partir de la revisión exhaustiva de referentes que lo sustentan. De hecho, hacer turismo es vivir experiencias que no son productos tangibles o de alta tecnología, resultado de procesos industrializados o de fabricación automática en cadena. El nuevo turista pide satisfacer emociones y vivencias que cumplan sus sueños y superen sus expectativas, con unas motivaciones cada vez más personalizadas e individualizadas. Por tanto, se tiene que valorar los atributos del talento humano como esencia o la razón de ser de la empresa hotelera, la oportunidad de proyectar una imagen más atractiva y deseable de la que ha ofrecido en un pasado, a veces regido por una profesionalización insuficiente en estos ámbitos, y en otras por estar los departamentos de personal más orientados hacia la contención de costes, que enfocados a potenciar la gestión del capital humano. Sin embargo, quizá sea el turismo el sector que más debe cuidar sus recursos humanos como elemento clave para asumir nuevas estrategias de diferenciación, que, en un entorno cada día más competitivo, aporten el mayor valor añadido para satisfacer a un cliente cada día más exigente y con más alternativas donde elegido.

Los determinantes de la calidad del servicio turístico, en los cuales existe deficiencia, es la confiabilidad y la empatía pues, el turista en Puno en lugar de recibir buen trato y consideración, percibe y recibe, especulación y abuso por parte



del personal de atención, guías turísticos, y colectividad en general. Esto se traduce en mala publicidad del destino turístico, incluyendo los servicios ofrecidos por los hoteles. Esto es más grave para el éxito de la actividad turística de la ciudad de Puno, pues el servicio es un producto intangible, que se resume en personas atendiendo a otras personas, y sea cual sea la categoría del hotel, la excelente atención proporcionada a otros seres humanos depende en gran parte de la calidad del servicio prestado y, a su vez, la permanencia, retorno y recomendación del visitante. Por ello, es de especial interés en la consolidación del talento humano en las empresas hoteleras de tres estrellas de Puno, donde el colaborador contratado generalmente no es especialista en turismo, y el reclutamiento se realiza según requisitos mínimos. Además, solo una minoría de los empleados domina otro idioma y tampoco existen manuales con los procedimientos de las actividades a desarrollar por los colaboradores y las políticas de calidad y la forma de realizar el trabajo fluye a los trabajadores de forma verbal.

Existen, en consecuencia, algunas situaciones que afectan la calidad y la imagen de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno, teniendo como influencia, no sólo la percepción del turista sobre el propio hotel, sino también, sobre la ciudad.

Dada la situación problemática expuesta, se formula las siguientes interrogantes:

1.2.1. Problema general:

- ¿Cuáles son los atributos del talento humano para la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno?



1.2.2. Problemas específicos:

- ¿Cuáles son las características y atributos de la gestión del talento humano para la calidad de servicios en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno?
- ¿Cuáles son las dimensiones de evaluación para la calidad de servicio en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis General

- Los atributos del talento humano permiten el fortalecimiento de la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno.

1.3.2. Hipótesis General

- Las características y atributos de la gestión del talento humano fortalecen la calidad de servicios en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.
- Las dimensiones de evaluación del servicio son influyentes en la calidad que brindan los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación desde la base teórica y científica, sirve como base sustentadora para problemas de investigación futuras en lo que respecta a la gestión hotelera y su debida importancia en relación a la gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.

Otro de los aspectos de la investigación es la parte social, que ayudará a la



reflexión sobre la importancia del sector hotelero en nuestra ciudad de Puno a partir de la educación turística de la población sobre el acogimiento de turistas, por ende, brindar un servicio de calidad valorando la identidad con la región, es decir conocer sobre la cultura y recursos naturales con los que cuenta nuestra región.

En el aspecto económico, el ambiente de los hoteles exige una administración eficaz del talento humano. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la empresa hotelera. Uno de los factores que inciden de forma directa en la dinámica de las empresas son las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orientada a cualquier empresa en la comunicación directa con el huésped. Las cualidades de los colaboradores de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en una mejora de la rentabilidad y crecimiento de la hotelería, en su nivel de servicio al huésped, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

De esta manera, esta investigación ponemos a consideración basado en la realidad de la hotelería de la ciudad de Puno, a pesar de estar desarrollándose en el sector turismo y que viene experimentando un crecimiento importante de los alojamientos rurales, en lugares fuera de la ciudad como en las islas y riveras del Lago Titicaca. El sector aún tiene una demanda insatisfecha ante el aumento del flujo de turistas. Se puede decir que el sector se encuentra en una etapa de transformación y adecuación a los requerimientos del mercado internacional.



1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

- Analizar los atributos del talento humano para la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los atributos del talento humano para la calidad de servicios a los huéspedes de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.
- Evaluar y analizar las dimensiones de la calidad de servicio en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Nogales Victor y Pacheco Mirian (2013), en su tesis: *Modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga Ecuador*. Los autores plantean, que en la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro del servicio y productividad. Es así que se ha propuesto una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos empresariales a través de la optimización del tiempo y de los recursos, así como del empleado en función de las competencias identificadas en el puesto de trabajo. En uno de los capítulos se encontró el planteamiento de la propuesta que tuvo como finalidad proyectar el modelo de Gestión de Talento Humano en la entidad con el fin de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano el mismo que facilitó el desarrollo de los procesos, actividades y tareas del Hotel Rosim, convirtiendo su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones del sector, lo que promovió beneficios mutuos entre los colaboradores y la empresa.

Touma, Valverde y Gutiérrez (2003) realizaron una investigación sobre Manual de entrenamiento para mejorar la calidad en el servicio del departamento de recepción para hoteles de primera categoría de Guayaquil, Ecuador. Sostienen que el propósito de este manual fue creado ante la necesidad de brindar un servicio



de excelencia en estos hoteles mediante la capacitación de sus empleados. El tipo de investigación fue cuantitativo-descriptivo, con un diseño descriptivo simple. Delimitaron una población, que comprendió a todos los operadores de los hoteles y restaurantes turísticos de la ciudad de Guayaquil y se determinó como muestra a 280 operadores y trabajadores de las empresas hoteleras, considerados como muestra de estudio; y aplicaron los cuestionarios a los entrevistados. Para lograr los objetivos anteriormente expuestos evaluaron los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil y de esta manera detectaron las fallas que afectan en el momento de brindar el servicio. Los resultados del manual de entrenamiento serán positivos y no solo beneficiará a los hoteles que lo adopten, sino que también beneficiará en general a la ciudad. Los resultados obtenidos fueron: el 87% de los encuestados opinaron que es necesario mejorar y estandarizar el servicio hotelero; el 91% afirmaron que la estandarización permitirá una mayor fortaleza en el mejoramiento del turismo. Al final concluyen: al mejorar y estandarizar el servicio hotelero, se tendrá una fortaleza más para mejorar el turismo tanto de turistas nacionales como extranjeros en nuestra ciudad. Así mismo los resultados demuestran un 13% de indiferencia con relación a los sistemas de mejora y estandarización del servicio y un 13% que demuestran habrá menor fortaleza al estandarizar los servicios.

Galeana (2004) En su investigación sobre *Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña*, trabajó con una muestra de 46 establecimientos certificados y 79 establecimientos sin certificación, la investigación fue de tipo cualitativa – cuantitativa, empleando las técnicas de observación y entrevistas a profundidad para la recolección de datos, la investigación concluye en que no se produce una correspondencia total entre los



principios de Gestión de la Calidad Total y las prácticas habituales de recursos humanos en las empresas hoteleras. No se ha transferido, por tanto, al trabajador la gestión de su puesto de trabajo, sino que se han transformado los métodos de control del proceso de trabajo. De este modo, la teoría de la transformación que considera que hay que poner a trabajar a los recursos humanos de una organización esperando que los propios trabajadores den la bienvenida a las iniciativas de calidad con sentido de confianza y compromiso, no es que no se cumpla para el caso de los empleados o trabajadores, sino que tampoco entre los propios directivos.

Jiménez, Vidal y Polanco (2011), desarrollaron la investigación denominada *Diagnóstico del sistema de gestión de calidad en el hotel Las Tunas de la cadena Islazul de Cuba*. La que consistió en el análisis global de la situación, contando con la participación del directivo del establecimiento, así como de los colaboradores de la organización; se empleó una guía elaborada a partir de las normas ISO 9001 y 9004 de 2000, empleándose técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación directa y el análisis de documentos. La investigación concluye en que el SGC fomenta la realización sistémica de actividades que identifican, definen y controlan los procesos que aportan valor añadido. El seguimiento y control de los procesos permitirán proporcionar servicios que cumplan con los requisitos acordados. Después de aplicada la metodología y según los resultados obtenidos en cada una de las etapas se puede concluir que el Hotel Las Tunas no gestiona la calidad de forma eficiente y la mayoría de los problemas existentes están dados porque: No existe un sistema de gestión de la calidad implantado. En la entidad no existe un manual de calidad y no se encuentran documentados todos los procedimientos. No se han



identificado todos los procesos para implantar un sistema de gestión de la calidad. No se ha logrado un buen ambiente de trabajo. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de los costos de calidad y no calidad. No se conoce en toda la organización lo que implica la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

2.1.2. A nivel nacional

Díaz (2010), en su tesis sobre *Gestión estratégica y calidad de servicio en hoteles tres estrellas de Lima Metropolitana, 2010*. Planteó el objetivo de realizar un análisis sobre la gestión estratégica y calidad del servicio en hoteles de tres estrellas de Lima Metropolitana en el año 2010. Se sostiene que se observa revolucionariamente la forma de aplicación de la gestión estratégica en el sector hotelero peruano, una adecuada calidad de servicio satisface los estándares de requerimiento y confort de los clientes.

Para Bedoya (2003). En su investigación: *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de empresas privadas competitivas en Lima*. Menciona cuán importante es tratar el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de Recursos Humanos y el proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, Social y Tecnológica. Llegando a una conclusión que se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los Recursos Humanos y de su proceso de evaluación de desempeño de los Recursos Humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparable en tamaño e impacto a la Revolución industrial.

Maldonado y Palma (2011). En su tesis: *La certificación de calidad como*



herramienta para mejorar la rentabilidad en un restaurant en la Región Tumbes.

Busca diseñar y proponer un modelo de certificación de calidad para mejorar la rentabilidad de un restaurante en la Región Tumbes; teniendo en cuenta que las empresas de este sector realizan sus actividades de manera empírica no apostando al uso de herramientas de gestión.

Cueva (2015) en su tesis: *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones.* Define su objetivo de dar a conocer la escala SERVQUAL, una nueva metodología para medir la calidad de servicio, muy utilizada en el mundo de servicios, pero poco aplicada en nuestro país, y junto con ello, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora. Y concluye que la calidad de servicios se ha convertido en un aspecto clave en la rentabilidad de las empresas. De ella depende en gran medida la satisfacción de los clientes, de la cual se desprenden factores importantes como la frecuencia de compra, la fidelidad del cliente y la recomendación del servicio. Por ello, las empresas cada vez prestan más atención a estos aspectos, y buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes y mantener a los existentes.

2.1.3. A nivel local

Blanco (2010) en su tesis: *Capacidad laboral en el área de restaurante hotel Sonesta Posada del Inca Puno.* Define su objetivo en determinar la capacidad laboral del personal del área de restaurante del Hotel Sonesta Posada del Inca Puno, y los factores que influyen en el servicio brindado al cliente.



Concluyendo, para saber cuál es la capacidad laboral del personal del área de restaurante del Hotel Sonesta Posada del Inca Puno, se hace necesario e imprescindible conocer la opinión del jefe de dicha área, respondiendo que la selección, la capacidad laboral del personal respecto a su puesto de trabajo y la calidad del mismo son aceptables y las considera apropiadas, pero reconoce que el nivel de educación y el dominio del idioma inglés son deficientes, encontrando que la mayoría del personal sólo posee conocimientos a través de una experiencia laboral y el nivel del idioma inglés es muy básico, lo cual repercute en la comunicación con el cliente y en la superación del personal. Respecto a las otras capacidades laborales como el trato, sociabilidad, iniciativa, proactividad, disciplina, toma de decisiones, experiencia, presentación personal, organización, etc., los datos demostraron que estas capacidades se encuentran en un nivel regular para bueno, lo cual es favorable para el personal del área de restaurante porque le permitirá desarrollar más sus capacidades laborales y demostrar que son necesarias para la prestación del servicio.

Calizaya (2014) en su tesis; *Calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en el hotel San Román E.I.R.L. periodo 2014*. Tuvo como objetivo determinar la calidad de servicio y su incidencia en el nivel satisfacción de los clientes del Hotel San Román E.I.R.L. periodo 2014. Y concluye que el nivel de expectativas de los clientes del Hotel San Román E.I.R.L. evaluadas en las dimensiones de la calidad de servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía), son altas, representamos como resultado de las cinco dimensiones 92%, 92%, 95%, 97%, y 90%, en conjunto obtuvimos como promedio del 93% De clientes que manifestaron esta posición, con cuyos datos se concluye que los clientes tienen altas expectativas.



Cama (2015) en su tesis: *procedimientos de recepción y sus niveles de satisfacción en hoteles tres estrellas – Ciudad de Puno, 2013*. Plantea como objetivo de Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio en el área de recepción de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Puno y su relación con la existencia y aplicación de manuales de recepción. Cuya conclusión es; el nivel de satisfacción percibida es uno de los aspectos más importantes en el área de reservas y en los servicios de checkinn y checkout. Registros de entrada y salida. En tiempo de espera hay que destacar que un 50% de turistas evalúa este servicio como regular y solo el 20% como bueno. No que nos permite indicar que los procesos de checkinn y checkout necesitan mejorarse.

2.2. MARCO TEÓRICO

El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos.

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, para compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto, debe existir una correcta administración del mismo. Sin embargo, la administración de este talento no es



una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente (Vallejo, 2015).

2.2.1. Administración del talento humano

Definición. Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Vallejo, 2015).

Según Chiavenato (2015) indica que, el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y



estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

... Por tanto, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros (Chiavenato, 2009).



2.2.2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009).

La definición de recursos y talento humano la organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Según Vallejo (2015) cita conceptos varios autores de administración de recursos humanos:

- “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).
- “La administración del talento humano es la función de la organización



que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Covey, 1966).

La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de una organización turística.

Vallejo (2015) indica que la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

Así mismo, Chiavenato (2002) menciona que el socio más íntimo de la organización es el empleado, está dentro de ella y le da vida y dinamismo. Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

- Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).
- Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).
- Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología),



Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios)
(Ganancias y nuevos negocios).

- Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios)
(calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Por tanto, las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas son colaboradores que constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples colaboradores.

La gestión de talento como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años. El objetivo de las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de los colaboradores.

Se valora aún más la gestión del talento cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Ejemplo de ello son los datos proporcionados por expertos en gestión de personas:

- Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.
- Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.
- Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que



ha entrado a formar parte.

- El hecho de conseguir o retener talentos para la organización es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones (IMF INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, 2020)

Los procesos claves en la gestión del talento se fundamentan por lo siguiente:

- *Planificación de recursos humanos.* La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.
- *Reclutamiento.* La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el employer branding.
- *La incorporación a la empresa.* Este proceso permite a los nuevos empleados convertirse en miembros productivos de la organización.
- *Plan estratégico.* El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
- *Evaluaciones 360°.* La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- *Desarrollo del liderazgo.* Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- *Desarrollo profesional.* Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.



- *Programas de reconocimiento.* Un método para reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- *Competencias.* Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- *Retención.* Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención (IMF INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, 2020)

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa -menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa. Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Tabla 1
Objetivos de la organización Vs. Objetivos individuales

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación



Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad de los productos/servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenencia

Fuente: Por Vallejo. 2015

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal. La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar.

2.2.3. Objetivos del talento humano.

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; según Vallejo (2015) plantea los siguientes objetivos:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- b) Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- c) Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- d) Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más



productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.

- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- f) Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- g) Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- h) Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- i) Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
- j) Recompensar a los talentos. Es importante recompensar el cumplimiento de los



objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

- k) Evaluar su desempeño. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

2.2.4. Administración de recurso humano

Es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

a. Enfoques de la administración de recurso humano

Era de la industrialización clásica

El periodo que se presentó justo después de la Revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas



optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como una medida extra para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener *el statu quo*. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. El modelo organizacional partía de un diseño mecanicista, típico de la lógica de un sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo (Chiavenato, 2009)

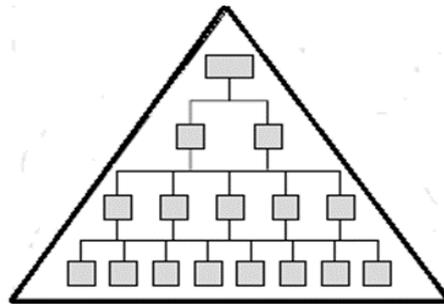


Figura 1. El diseño mecanicista típico de la era industrial clásica

Nota: En la figura indica que muchos niveles jerárquicos y coordinación es centralizada; la departamentalización funcional para asegurar la especialización; normas rígidas de comunicación y puestos definitivos y limitados; poca capacidad para el procesamiento de información; puestos individuales especializados en forma de tareas simples y repetitivas; énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y la rutina; adecuado para el ambiente estable e inmutable y la tecnología fija y permanente finalmente la capacidad nula para el cambio y la innovación. Por Chiavenato, 2009

Era de la industrialización neoclásica

Según Chiavenato (2009) indica que el periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas. A la teoría clásica la sustituyó la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista redimensiona al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. La teoría de los sistemas surge durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo dan cuenta de la teoría administrativa. El viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La

respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional fue la estructura matricial, una especie de ramificaciones del tronco.

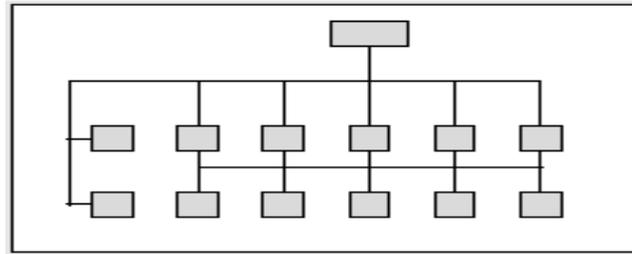


Figura 2. El diseño de la era de la industrialización neoclásica

- Diseño híbrido; estructura funcional acoplada a la estructura de P/S
- Coordinación descentralizada con una doble subordinación, a la autoridad funcional y a la autoridad del proyecto (producto/servicio)
- Normas dobles de interacción en puestos cambiantes e innovadores
- Aumento de capacidad para el procesamiento de información
- Puestos adecuados para tareas más complejas e innovadoras
- Ideal para el ambiente inestable y la tecnología cambiante
- Capacidad razonable para el cambio y la innovación. Por Chiavenato. 2009

El enfoque matricial pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos/servicios (P/S), a efecto de que proporcionara las características adicionales de la innovación y el dinamismo para lograr una mayor competitividad. Era como si se tratara de colocar un mecanismo turbo en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial propició una mejoría en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones, pero no fue suficiente porque no consiguió eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática que la sustentaba. Sin embargo, sus ventajas se aprovechan para la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad y estaban más cerca del mercado y del cliente.

Era del conocimiento

Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. Es la época que



estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. Su impacto es comparable al de la Revolución Industrial en su época. El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. La competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja. El volátil mercado de capitales empezó a migrar de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, si bien transitorias.

Chiavenato (2009) menciona que en una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad.

La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. En la era del conocimiento el empleo empezó



a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.

Kiernan citado por (Chiavenato, 2009) señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

- a. La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
- b. La globalización de los mercados, la competencia, la administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
- c. La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
- d. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía “virtual” en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
- e. El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.
- f. La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
- g. La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente “tercer sector”, que

forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.

- h. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.
- i. La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.
- j. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

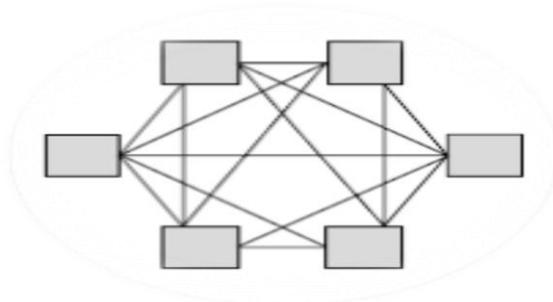


Figura 3. El diseño de la era del conocimiento.

- Importancia en los equipos autónomos y ya no en las divisiones o departamentos
- Elevada independencia entre las redes internas de equipos
- Organización ágil, flexible, fluida. Sencilla e innovadora
- Intensa interacción por medio de puestos autodefinidos y cambiantes
- Puestos flexibles y adecuados para tareas complejas y variadas
- Capacidad expandida para el procedimiento de información
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación
- Ideal para el ambiente cambiante y dinámico y la tecnología de punta. Por Chiavenato. 2009

2.2.5. La importancia en la administración de recursos humanos

En el cuadro que siguen las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La

antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la *gestión del talento humano (GTH)*. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

Tabla 2

Enfoque de la Administración de recurso humano según siglos XX -XI

Siglo XX	Siglo XI
- Estabilidad, previsibilidad	- Mejora continua y cambio discontinuo
- Tamaño y escala de producción	- Velocidad y capacidad de respuesta
- Mando y control de la cima hacia abajo	- Empowerment y liderazgo de equipos
- Rigidez organizacional	- Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
- Control por medio de reglas y jerarquía	- Control por medio de la visión y los valores
- Información confidencial	- Conocimiento compartido
- Racionalidad y análisis cuantitativo	- Creatividad e intuición
- Necesidad de certidumbre	- Tolerancia a la ambigüedad
- Reactivo y aversión al riesgo	- Proactivo y emprendedor
- Orientación hacia el proceso	- Orientado hacia los resultados
- Autonomía e interdependencia corporativa	- Interdependencia y alianzas estratégicas
- Integración vertical	- Integración virtual
- Enfoque hacia la totalidad de la organización	- Enfoque en el entorno competitivo
- Búsqueda del consenso	- Contención constructiva
- Orientación hacia el mercado nacional	- Enfoque internacional
- Ventaja competitiva sustentable	- Ventaja por colaboración y reinención de la ventaja
- Competencia por mercados actuales	- Hipercompetencia por mercados futuros

Fuente: Por Chiavenato. 2009

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para

ayudar a la organización a superarlos.

Tabla 3

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

Eras	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
Periodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida inflexible, importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicos de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el <i>statu quo</i> . Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Identificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
Administración de empresas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Por Chiavenato, 2009

Preocupaciones de las organizaciones por el futuro.



Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

- a. *Globalización*. Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer. El *benchmarking* dejó de ser local o regional. Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy, el refrán más conocido *es pensar globalmente y actuar localmente*.
- b. *Personas*. Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización personal. La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio. Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo. A las personas se les considera asociados y colaboradores, no trabajadores que perforan su tarjeta en un reloj. Como dice Robert Waterman, las empresas que colocan a los accionistas, clientes y trabajadores en el mismo nivel, en vez de colocar a los accionistas en primer lugar, son, paradójicamente, aquellas que proporcionan mejor resultado a sus accionistas.
- c. *Cliente*. Implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones con éxito tienen acercamientos constantes con sus clientes, conocen las características, las necesidades y las aspiraciones



- cambiantes de su clientela y procuran interpretarlas, comprenderlas, satisfacerlas o superarlas continuamente. Saben conquistar y mantener al cliente.
- d. *Productos/servicios*. Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención. Los productos y los servicios se parecen cada vez más, son verdaderas *commodities*. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos adicionales, como calidad y atención, para diferenciarlos frente a los competidores.
- e. *Conocimiento*. Estamos viviendo en plena era del conocimiento, en la cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores consigan hacerlo.
- f. *Resultados*. Implica la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos. Es imprescindible tener visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr. La mejoría de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual, hacen que las empresas tengan éxito.
- g. *Tecnología*. Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización. La tecnología contribuye con una eficiencia potencial, pero son las personas quienes determinan la eficiencia



real y la eficacia del proceso. Ellas son la mejor muestra que mueve a las empresas. En resumen, todo está en constante cambio y nada permanece igual. La permanencia es cosa del pasado. La única constante es el cambio (Chiavenato, 2009).

2.2.6. Características de talento humano

El ser humano por naturaleza se relaciona con otros, lo que significa que cuando existe una relación y cada individuo tiene los mismos intereses, se genera una organización, aunque no todo es maravilloso, ya que en ocasiones pueden presentarse conflictos, los cuales se resuelven con una comunicación oportuna.

- No es un patrimonio de la organización a diferencia a otros tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, la habilidad, etc. son patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, la organización debe contar con el mejor esfuerzo del personal para lograr los objetivos.
- La experiencia, los conocimientos son intangibles y son manifestados por los comportamientos de los empleados en la organización.
- Los RR.HH. pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- Los RR.HH. son escasos. Esto se debe a que todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimiento.

El Recurso Humano, según sus atributos individuales:

- Demográficas: edad, sexo, nivel socio económico, estado civil, nivel académico, etc.
- De capacidad: son las habilidades y actitudes.
- Psicológicas: valores, actitudes y personalidad.



Necesidades de la información:

- La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas.
- El éxito de un programa de recursos humanos depende de la planificación y diseño del sistema de información.
- Cuanto mayor sea la cantidad de información, menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen.

Base de datos de la administración de recursos humanos:

El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y, en consecuencia, informes.

La información tiene significado e intencionalidad.

El recurso humano, es tan importante para el desempeño de la producción en la empresa, lo que significa que deben unificarse los atributos individuales, el esfuerzo laboral y lo de mayor énfasis, el apoyo organizacional que se brinde a los conceptos anteriores, esto con la finalidad de asegurar un desempeño laboral.

Por tanto, toda organización requiere de un grupo de personas que bajo los mismos objetivos y necesidades trabajen para cumplir con sus expectativas de mejoramiento personal, profesional y organizacional, por tal razón, el recurso humano es, como lo he mencionado, uno de los factores de la empresa más importantes, pues sin los mismos, simplemente las actividades y los procesos no se podrían llevar a cabo, aun existiendo robots y máquinas programadas. El

recurso humano, cumple con la característica de ser único, persistente, lógico, capaz y con personalidad, entre muchas cualidades más, que como empresa pueden ser desarrolladas con programas que motiven al recurso humano a tener un mayor desempeño, así, la empresa realiza una inversión y el empleado gana también (Unknown, 2016).

Tabla 4
Componentes del talento humano

Características	Principales componentes del capital humano	Autores
Experiencia	La experiencia se adquiere con la práctica. Se trata del <i>saber hacer</i> (Alama, 2007) La experiencia es el “saber que se adquiere con la práctica” (CIC-IADE, 2003, pág. 43)	Los conocimientos que poseen las personas y que se comparten en el sí de la organización son fundamentales en el proceso de creación de valor (Bueno y Merino, 2007)
Educación/ conocimiento	El conocimiento se refiere al conocimiento técnico y académico, obtenido a través de la educación escolar (Chen et al., 2004) La educación se refiere a la educación formal que las personas han recibido en un centro escolar (Brooking, 1997) Los conocimientos que poseen las personas y que se comparten en el sí de la organización son fundamentales en el proceso de creación de valor (Bueno y Merino, 2007)	Abeysekera y Guthrie, 2004; Ax y Marton, 2008; Bontis, 1998; Bozbura et al., 2007; Camisón et al., 1999; Carmeli y Tishler, 2004; CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; De la Fuente et al., 2004; Edvinsson y Malone, 1999; Fitz-enz, 2009; Guthrie et al., 2004, citado en Alama, 2007; Joia, 2004, citado en Alama, 2007; McElroy, 2002, citado en Alama, 2007; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004, citado en Alama, 2007; Ployhart et al., 2011; Sveiby, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al., 2004
Formación y desarrollo	El conocimiento se refiere al conocimiento técnico y académico, obtenido a través de la educación escolar (Chen et al., 2004) La educación se refiere a la educación formal que las personas han recibido en un centro escolar (Brooking, 1997) Los conocimientos que poseen las personas y que se comparten en el sí de la organización son fundamentales en el proceso de creación de valor (Bueno y Merino, 2007)	Abeysekera y Guthrie, 2004; Ax y Marton, 2008; Bontis, 1998; Bozbura et al., 2007; Camisón et al., 1999; Carmeli y Tishler, 2004; CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; De la Fuente et al., 2004; Edvinsson y Malone, 1999; Fitz-enz, 2009; Guthrie et al., 2004, citado en Alama, 2007; Joia, 2004, citado en Alama, 2007; McElroy, 2002, citado en Alama, 2007; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004, citado en Alama, 2007; Ployhart et al., 2011; Sveiby, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al., 2004

Continúa...



Compromiso	Se refiere al hecho de identificarse y de sentirse miembro de una organización (CIC-IADE, 2003)	CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; Fitz-enz, 2009; Huang y Kung, 2011
Habilidades y capacidades	Las habilidades son las capacidades para realizar tareas y se obtienen, sobretodo, a través de la práctica (Chen et al., 2004) Las capacidades son las habilidades, las destrezas y el talento que los individuos desarrollan fruto de su experiencia y práctica (CIC-IADE, 2003)	Alama, 2007; Bontis et al., 2000; Brooking, 1997; Camisón et al. 1999; CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; De la Fuente et al., 2004; Edvinsson y Malone, 1999; Huselid, 1995; Joia, 2004, citado en Alama, 2007; Kaplan y Norton, 1996; McElroy, 2002, citado en Alama, 2007; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004, citado en Alama, 2007; Ployhart et al., 2011; Saint Onge, 1996, citado en Alama, 2007; Sveiby, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al. 2004; Warn, 2005
Motivación	Se refiere a la iniciativa, la consecución de resultados, la actitud delante de las mejoras, el aprendizaje, la innovación, etc. La motivación es un recurso (CIC-IADE, 2002)	Alama, 2007; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Fitz-enz, 2009; Huselid, 1995; Kaplan y Norton, 1996; Lim y Dallimore, 2004
Competencias	Las competencias incluyen los conocimientos, las destrezas y habilidades y los talentos (Chen et al., 2004) Una competencia en general se puede definir como un “saber hacer, sobre algo, con determinadas actitudes”; es una medida de lo que una persona puede hacer bien, como resultado de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales (Rodríguez-Antón et al., 2009, pág. 43) Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se aplican en la ejecución de una ocupación para resolver las funciones asignadas de forma adecuada (Llorens et al., 2005) Las competencias pueden ser de negocio, tecnológicas, personales u organizativas (CIC-IADE, 2002) “Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que se pretenden atraer, desarrollar y reconocer entre los empleados y que son educables, observables y con sentido para los usuarios” (Royo, 2005, pág. 320)	Bontis et al., 2000; Carmeli y Tishler, 2004; CIC-IADE, 2002; Chen et al., 2004; De la Fuente et al., 2004; Euroforum, 1998, citado en CIC-IADE, 2003; Lim y Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2006; Rodríguez-Antón et al., 2009; Roos et al., 2001; Royo, 2005; Shih et al., 2010

Fuente: Por Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón, & Andrada. 2010



2.2.7. Diez características de transformación digital de recursos humanos.

Otro enfoque del aspecto tecnológico digital, según revela la guía para la digitalización del talento elaborada por Meta e ISDI (2017) indican que son diez las características que los líderes de recursos humanos necesitan, para abordar el reto de la transformación digital del talento.

La transformación digital requiere de un cambio de paradigma en el que se encuentran involucrados todos los empleados y áreas de una compañía y, sobre todo, sus máximos responsables. Además, los nuevos desafíos que plantea este nuevo entorno empresarial obligan a los líderes de recursos humanos a adoptar nuevas habilidades y conocimientos. Según revela la “guía para la digitalización del talento”, elaborada de manera conjunta por Meta, líder mundial de soluciones para la gestión y desarrollo del capital humano, e ISDI, escuela nativa digital especialista en formación y desarrollo de talento, diez son las características fundamentales que los profesionales de recursos humanos deben asumir para liderar la digitalización del talento en sus organizaciones:

1. **Pensamiento estratégico.** En la era digital, el talento se ha convertido en un elemento diferenciador para las empresas y clave para el éxito de sus negocios, por tanto, los líderes y directivos de RRHH necesitan adoptar una fuerte mentalidad estratégica de cara a captar, retener y desarrollar a los mejores profesionales.
2. **Curioso, ágil y con capacidad de aprendizaje.** A medida que el ritmo tecnológico se transforma y el nivel de innovación crece, los líderes de RRHH deben estar constantemente informados para identificar e incorporar tendencias que conduzcan a retos y oportunidades además de activar y fomentar la



investigación. Así mismo, debido a la intensa velocidad de los actuales ciclos de vida de producción y entrega de productos y servicios, los procesos de RRHH deberán ganar agilidad para adaptarse a esta nueva velocidad.

3. **Disposición a asumir riesgos.** La función actual de los Recursos Humanos traspasa las tareas meramente administrativas para protagonizar las decisiones estratégicas de la compañía, las cuales están sometidas a un mayor riesgo. El líder de recursos humanos digital tiene que comprender las necesidades del negocio y entregar soluciones de alto valor.
4. **Habilitador y no controlador.** La aparición del Cloud Computing y de las herramientas sociales, ha supuesto inicialmente una preocupación para el área de recursos humanos. Sin embargo, más allá de centrar su papel en el control de los procesos o en cuestiones regulatorias, recursos humano debe entender la tecnología como un gran facilitador para conseguir los mejores resultados en sus organizaciones. La implantación de MOOCs (Massive Online Open Courses o cursos online masivos y abiertos) para el aprendizaje flexible, las herramientas de colaboración on-line o los mecanismos de feedback, (definido como un proceso de gestión de personas, que consiste en un intercambio de información entre gerentes y trabajadores) generarán enormes beneficios para las empresas.
5. **Visión de futuro.** En el mundo digital, los líderes de recursos humanos desempeñan un papel clave en la identificación de oportunidades de futuro, proporcionando a sus organizaciones las herramientas necesarias para cubrir las necesidades que demandará el mercado. Fomentar la relación de las compañías con sus potenciales candidatos “talent pool” (grupo de talento, muchas organizaciones destinan tiempo y recursos para identificar activamente a su grupo de talentos, pero luego no hacen nada adicional para desarrollarlos) previamente



a que se inicie el proceso de selección o disponer de planes de sucesión, serán cuestiones fundamentales de cara a reducir la pérdida de oportunidades cuando los puestos críticos queden vacantes.

6. **Alineado con los objetivos de negocio.** La incorporación del Director de Recursos Humanos en los comités de dirección resulta un aspecto cada vez más estratégico de cara al cumplimiento de los objetivos de negocio de las organizaciones. No obstante, muchos líderes de recursos humanos “fallan” en este aspecto, dando lugar a que los CEO (Chief Executive Officer, que puede traducirse como Oficial Ejecutivo en Jefe) incorporen cada vez más a profesionales de otras áreas del negocio para desempeñar el rol de CHRO (sus siglas en inglés Chief Human Resources Officer o Directores de Recursos Humanos).
7. **Pensamiento analítico.** El líder digital de recursos humanos debe tener conocimientos tecnológicos y analíticos para aprovechar el enorme potencial que suponen los datos de los empleados de su organización. El disponer de un pensamiento analítico resultará clave para superar muchos de los retos relacionados con el compromiso, liderazgo, aprendizaje, y selección a los que tendrá que hacer frente en los próximos años.
8. **Transparencia y autenticidad.** En la era digital, todos disponemos de acceso a información sobre cualquier empresa o producto, lo que nos lleva a la necesidad de validar la autenticidad de aquellos que nos lideran.
9. **Empático.** Como pioneros en la era digital, los líderes de recursos humanos deben aportar humanidad y sensibilidad a las empresas para favorecer el equilibrio entre el mundo digital y el mundo real. Tiene que ser capaz de hacer el trabajo más humano, racional y simple poniendo en marcha políticas enfocadas al cuidado y



bienestar de los empleados.

10. **Capacidad de negociación.** Finalmente, los líderes digitales de recursos humanos necesitan utilizar habilidades políticas y de negociación para asegurarse los recursos necesarios que les permitan desarrollar el talento de sus organizaciones. La inversión en planes de formación y liderazgo, así como en soluciones tecnológicas de recursos humanos, serán aspectos críticos para la evolución de las compañías. (Meta4 España, 2017).

2.2.8. Atributos del talento humano

Una de las cosas que las grandes empresas hacen es contratar siempre a las mejores personas para el puesto de trabajo que están buscando. Estas compañías de éxito no tienen problema hacerse con los servicios de aquellos mejores candidatos de la competencia o incluso de sacar a los mejores talentos de otros sectores o industrias diferentes. Actitud, competencias y mentalidad son los tres atributos básicos que debería tener todo empleado de tu organización. Sólo así sabrás que llevas la gestión del talento en la dirección adecuada. Si no queremos fallar, *existen tres claves atributos* que son muy importantes para una organización a la hora de contratar a una persona con talento: la actitud, la competencia y la mentalidad, según WorkMeter (2014) considera tres atributos:

1. **Actitud.** Un empleado que demuestra una gran pasión hacia la organización estará muy entusiasmado con formar parte de ella.
2. **Competencia.** Un trabajador tiene las habilidades necesarias para hacer correctamente su trabajo o puede tener la capacidad de aprender aquellas habilidades que necesita.
3. **Mentalidad.** Un empleado entiende el valor que su trabajo aporta a la compañía

y llega cada mañana a la oficina con la idea de encontrar formas de mejorar el rendimiento de la empresa y aumentar el impacto que él puede tener.

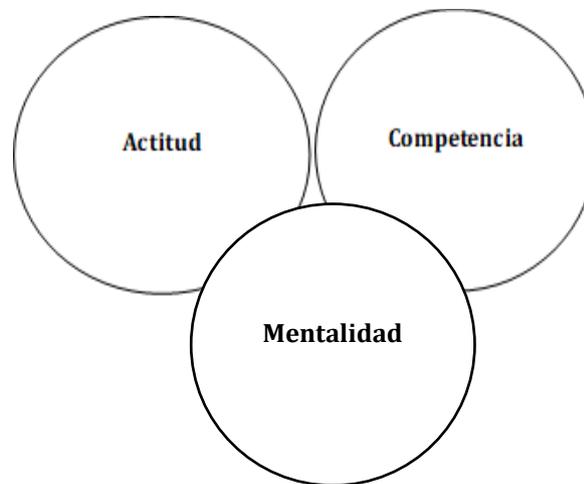


Figura 4. Tres atributos importantes del talento humano
Fuente: WorkMeter (2014)

Diferentes combinaciones de atributos:

- a. **Buena actitud y fuerte nivel de competencia, pero mentalidad equivocada.** El candidato se centrará en sus propias metas y no estará dispuesto a colaborar para mejorar el rendimiento de la empresa a no ser que le beneficie personalmente.
- b. **Competencia y mentalidad correctas, pero actitud equivocada.** El talento se irá porque no muestra lealtad a la organización ni implicación alguna.
- c. **Actitud y mentalidad correctas, pero un nivel de competencia insuficiente.** La compañía pierde productividad porque los conocimientos no son suficientes para el puesto del trabajo. A pesar de que el empleado podría ser una gran persona y muestra una gran energía y pasión por la organización, no aporta demasiado ya que no tiene y no puede aprender las habilidades requeridas.
- d. **La combinación correcta de actitud, competencia y mentalidad.** Con esta

mezcla, logrará la maximización del beneficio. Esto sucede porque cada empleado que contrata aporta valor a la organización de manera consistente y duradera.

Es posible que estés echando en falta *la experiencia del empleado*, pero es por una buena razón. Cuando te encuentras con un gran talento que es un apasionado de su trabajo y transmite esa pasión internamente en la empresa, la experiencia no importa. Estar veinticinco años en la misma industria o con la misma empresa, no es necesariamente un gran atributo.

Tabla 5

Seis procesos básicos de la administración del talento humano

Procesos para integrar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutar - Selección 	
Procesos para organizar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de puestos - Análisis y descripción de puestos - Evaluación del desempeño 	
Procesos para recompensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas y remuneración - Prestaciones - Incentivos y servicios sociales 	
Procesos para desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Desarrollo - Aprendizaje o programas de cambio - Administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de carrera 	
Procesos para retener a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Higiene y seguridad - Calidad de vida - Relaciones con los empleados y los sindicatos 	
Procesos para auditar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de datos - Sistemas de información administrativa, verificar resultados 	
Resultados finales deseables de la gestión del talento humano		
Prácticas éticas y socialmente responsables	Productos y servicios competitivos de calidad	Calidad de vida en el trabajo

Fuente: Por Vallejo. 2015

La combinación de estos tres atributos *aportaría gran valor para la compañía* incluso si no tienes un papel específico en mente para esta persona. Si localizas a un activo que comprende los tres atributos, no lo pienses demasiado: contrátalo. Encuentra un papel para él dentro de la compañía. Incluso puedes crear un nuevo rol si es necesario ya que contribuirá enormemente a incrementar el valor y rendimiento de la empresa. Sin embargo, si cualquiera de los tres atributos falta, desgraciadamente los empleados no durarán mucho en la organización. Si queremos contar con los mejores activos, es fundamental *integrar la búsqueda de estos tres atributos en tu proceso de selección*, intentar atraer a grandes talentos y tomar las mejores decisiones de contratación (WorkMeter, 2014).

Tabla 6
Organigrama funcional tradicional del departamento

Reclutamiento y selección de personal	Diseño de puestos y salarios	Prestaciones sociales	Formación y desarrollo	Higiene y seguridad	Auditoría de personal
Psicólogos Sociólogos	Estadísticos Analistas de puestos y salarios	Asistentes sociales Especialistas en prestaciones	Especialistas en formación Instructores Comunicación	Médicos Enfermeras Ingenieros, técnicos en seguridad Especialistas en calidad de vida Negociadores con sindicatos	Auxiliares del personal Analistas de personal

Fuente: Por Vallejo. 2015

Tabla 7

Organigrama funcional actual del departamento del talento humano

Reclutamiento y selección de personal	Administración De salarios y prestaciones.	Formación y desarrollo	Administración de personal	Higiene y seguridad
Psicólogos Sociólogos	Estadísticos Analistas de puestos y salarios	Asistentes sociales Especialistas en prestaciones	Especialistas en formación Instructores Comunicadores <i>Coaching</i>	Médicos Enfermeras Ingenieros y técnicos en seguridad Especialistas en calidad de vida Negociadores con sindicatos

Como es ahora:

Administración de talentos	
Equipo multifuncional A	Área de la empresa A
Equipo multifuncional B	Área de la empresa B
Equipo multifuncional C	Área de la empresa C

Fuente: Por Vallejo. 2015

Tabla 8

Tendencias en el mundo y la función de la gestión del talento humano.

Tendencias en el mundo	Globalización	Gestión del talento humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Importancia del cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Tendencias	
Competitividad		

Fuente: Por Vallejo. 2015

2.2.9. Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un



talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento.

Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

- a. Conocimiento. Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
- b. Habilidad. Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
- c. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
- d. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

La empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. Por tanto, existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran: Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador. Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior. Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo. Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores. Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave (Pérez, 2016).

Aspectos principales del capital humano como patrimonio de la empresa

y tiene lo siguiente:

Tabla 9
Aspectos del capital humano, según

Talentos	Conocimiento	Saber	Know how Aprender a aprender Aprender continuamente Ampliar el conocimiento Transmitir conocimiento Compartir conocimiento
	Habilidad	Saber hacer	Aplicar el conocimiento Visión global y sistémica Trabajo en equipo Liderazgo Motivación Comunicación
	Juicio	Saber analizar	Evaluar la situación Obtener datos e información Tener espíritu crítico Juzgar los hechos Ponderar con equilibrio Definir prioridades
	Actitud	Saber hacer que ocurra	Actitud emprendedora Innovación Agente de cambio Asumir riesgos Enfoque en resultados Autorrealización
Contexto	Arquitectura organizacional	Diseño organizacional	División de trabajo, organización, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, aplicaciones tecnológicas, comunicación con las personas.
	Cultura organizacional	Cultura y comportamiento	Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia participativa, familiaridad, innovación, satisfacción, compromiso
	Estilo de administración	Estilo de gestión	Estilos de liderazgo y <i>coaching</i> , descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza en las personas y atribución de facultades (<i>empowerment</i>)

Fuente: Por Chiavenato. 2009

Tabla 10
Talentos vs. Competencias

Talentos de las personas dotadas de competencias			
Conocimientos	Habilidad	Juicio	Actitud
Saber	Saber hacer	Saber hacer analizar	Saber hacer que ocurra
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Know how</i> - Aprender a aprender - Aprender continuamente - Ampliar el conocimiento - Transmitir conocimiento - Compartir conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el conocimiento - Visión global y sistémica - Trabajo en equipo - Liderazgo - Motivación - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la situación - Obtener datos e información - Tener espíritu crítico - Juzgar los hechos - Ponderar con equilibrio - Definir prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud emprendedora - Innovación - Agente de cambio - Asumir riesgos - Enfoque en los resultados - Autorrealización

Fuente: Por Vallejo. 2015

Se observa que el capital financiero, que es cuantitativo, numérico, se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible.

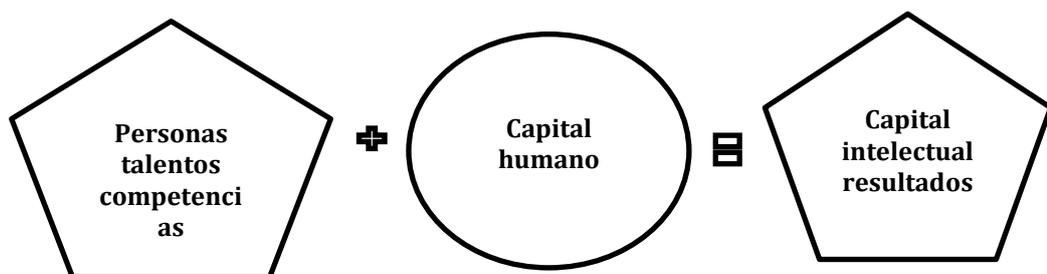


Figura 5. Cadena de valor a partir de las personas
Fuente: Elaboración propia

La importancia del desarrollo del capital humano en la empresa y la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance



de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

2.2.10. Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

La diferencia entre ética y moral consiste en que el comportamiento humano antecedió al juicio de si ese comportamiento es bueno o malo, correcto o incorrecto; esto quiere decir que primero se dio la convivencia de personas comportándose moralmente y luego se dio la valoración de ese comportamiento moral o sea se valoró si era ético o no.

Según Sócrates citado por Martínez (1980), Ser ético consiste en dejarse y guiarse por la razón, en torno a lo que esté bien y renunciando a lo que está mal. Ser ético significa encontrar la felicidad sólo si se actúa en conformidad con las propias convicciones; de allí que ser feliz consiste en ser ético, es entonces saber lo que está bien y en conformidad con ese saber hacer el bien. Pues, no hacer el bien significa ser infeliz o no ser ético.

Dentro de este marco, el turismo como un fenómeno social que se manifiesta en conductas individuales y grupales; por tanto se encuentra enmarcado en el campo de estudio de la sociología, considerada ésta, bajo la definición de Weber citado por Ballesteros (2007) “Una ciencia que pretende entender, interpretando la acción social para de esa manera explicarla causalmente en su desarrollo y efectos” (p.47), entonces dentro de la relación directa de la sociología con la ética, el fenómeno social particular que es el turismo, tiene un enfoque ético-social. El comportamiento del turista, junto con el comportamiento de los productores y operadores de bienes y servicios turísticos que satisfacen sus



necesidades, se traduce en actos buenos y malos. Esos actos buenos o malos son reflejo de la cultura de una sociedad; sus conductas aprendidas que luego son manifestadas y compartidas en un colectivo específico; así el turismo como ese fenómeno social enmarcado dentro de la cultura de una u otra forma, directa o indirectamente, es impactado social y económicamente a consecuencia de los desplazamientos e interacciones temporales de las personas (Moya, 3 de julio 2016).

Otro aspecto importante de la ética del profesional en turismo son los acontecimientos socioeconómicos más relevantes de nuestro tiempo, lo constituye el fenómeno turístico. Gracias al cual, miles de personas se trasladan de un espacio habitual a otro temporal, sin fines de lucro, con el deseo de conocer otra gente, otros paisajes, así como distintas culturas, costumbres y lenguas. Por otra parte, para retener a estos visitantes y asegurar la permanencia de la corriente turística en el lugar receptor, es necesario contar con una infraestructura, estructura y superestructura, que permita ofrecer una serie de servicios turísticos necesarios que satisfagan las necesidades como transporte, agencias de viajes, tour operadores, servicios de esparcimientos, alojamiento, etc.

Es imperioso internalizar, que sin ciertos valores como el amor, el respeto a los otros, la tolerancia, la humildad, el gusto por la alegría, por la vida, la apertura a lo nuevo, la disponibilidad al cambio, la identificación con la esperanza, la justicia; la práctica turística se convierte en mero maltrato de un ser deseoso de disfrutar, “turista” y otro ansioso por culminar su contacto con éste, “el prestador de servicios”. En este sentido la ética laboral juega un papel preponderante en el profesional en turismo, porque, sin ella no se tendría base para avanzar con la mira de siempre mejorar y optimizar los servicios, aprovechando los recursos naturales



que cada lugar o zona turística brindan al sector turístico, siempre teniendo en cuenta que sea sustentable.

En este orden de ideas Cortina (2006) dice: “quien ingresa en una profesión puede tener motivos muy diversos para hacerlo: desde costearse una supervivencia digna hasta enriquecerse. Desde cobrar una identidad social, a conseguir un cierto o un gran prestigio” (p.74). Sea cual fuere el motivo personal al ingresar en la profesión turística, la persona debe asumir una actitud ética en su actuar. En este contexto es fundamental la responsabilidad que tiene el profesional del turismo en atender y cuidar al turista, así como promover el cuidado del ambiente; plataforma donde se desarrolla la actividad turística. De ahí que la educación tenga una esencial importancia, para poder desarrollar una cultura turística en todos los niveles sociales. Porque el turismo se ejecuta en toda la sociedad: en el comercio, en la cultura artesanal, en el folclore, en las costumbres innatas de cada región. De este modo, la mejor promoción turística es el servicio y la huella que deja este, de esta manera se transforma en una promoción directa del turista visitante, en sus lugares de origen.

Practicar la ética conduce a la excelencia laboral y en gran medida es un antídoto para enfermedades crónicas como la burocracia: exceso de importancia de los trabajadores del sector público; en este caso particular todos los relacionados directa e indirectamente con el sector turismo. A este respecto vale citar a Gurria: La ética, a diferencia de la filosofía especulativa, sólo tiene significado y puede manifestarse dentro del contexto social porque todo ser que vive en comunidad con otros seres humanos está obligado a comportarse en determinada forma. Las pautas de comportamiento de cada individuo están regidas por determinadas normas que se exige a sí mismo para obtener los fines



que se persigue, o bien le son impuestas por la misma sociedad para mantener el equilibrio, y la paz social (1995: 58).

A falta de ética en la gestión de la profesión turística en vez de construirse relaciones e intercambios culturales se promueve un “sub mundo turístico” caracterizado por una puja inversa donde el apostador “el servidor” ve, detecta al candidato que más ganancia económica le puede aportar y en la mayoría de las veces yéndose contra la ética profesional. Es necesario el desarrollo de una cultura turística sistemática de concientización y sensibilización en todos los contextos (familia, instituciones educativas, empresas) para alcanzar el “entendimiento mutuo” es decir, que ambos el turista y la persona que lo atiende experimenten estados satisfactorios durante el hecho turístico. (Moya, 3 de julio 2016)

La ética.

Es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o con lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. No hace mucho tiempo, muchas organizaciones tan sólo prestaban escasa atención a la ética (Mondy, 2010)

La mayoría de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos cuentan ahora con un código de ética, el cual incluye normas de conducta establecidas por escrito, educación interna, y acuerdos formales sobre normas de la industria, oficinas de ética, contabilidad social y proyectos sociales. Aun así, los escándalos empresariales relacionados con asuntos éticos continúan ocupando las primeras planas de los periódicos en la actualidad. Por desgracia, las falsedades en declaraciones, la obstrucción de la justicia, la destrucción de registros, la manipulación del precio de las acciones, la reducción de gastos para satisfacer las expectativas de Wall Street, fraudes, dispendios y abusos ocurren con demasiada

frecuencia cuando quienes dirigen una empresa cometen errores éticos (Mondy, 2010).

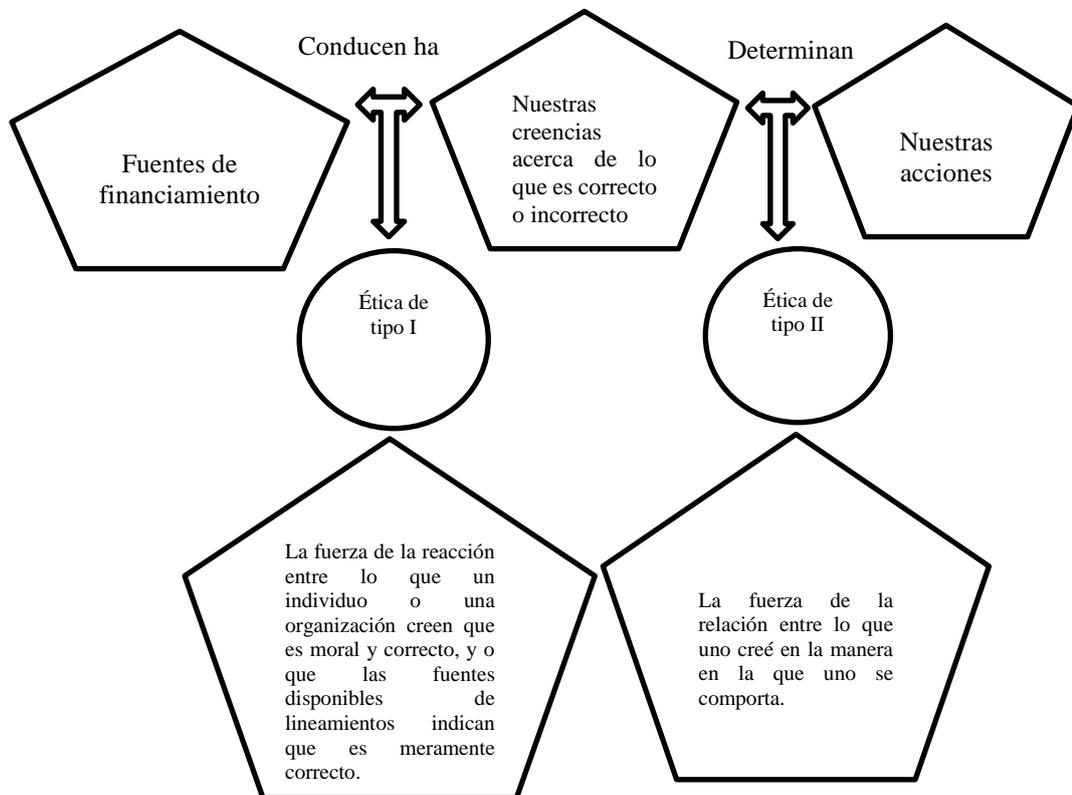


Figura 6. Modelo de Ética

Fuente: Por Mondy, 2010

La ética de los recursos humanos

Para Mondy (2010) menciona; aquellos que trabajan en la administración de los recursos humanos, es sumamente importante entender aquellas prácticas que son inaceptables y asegurar que los miembros de la organización se comporten de una manera ética al tratar con otras personas. La ética de los recursos humanos es la aplicación de los principios éticos a relaciones y actividades de recursos humanos. Algunos creen que quienes participan en los recursos humanos tienen mucho que hacer en cuanto al establecimiento de la conciencia de una organización. Desde luego, algunas de las deficiencias éticas de años recientes que



ocurrieron en el campo se han atribuido a la administración de los recursos humanos. Algunos creen que el área de RH debe Ética a haber cuestionado los salarios, las opciones sobre acciones y las prestaciones relacionadas que recibieron algunos ejecutivos corporativos aun cuando la empresa perdió casi por completo su valor. Ante esto, ahora es el deber de los profesionales de RH ayudar a restaurar la confianza en las organizaciones. De hecho, uno de los principios fundamentales del Código de ética y normas profesionales para la administración de recursos humanos de la SHRM (Society for Human Resource Management) afirma que “como profesionales de RH, somos responsables por añadir valor a las organizaciones que atendemos y por contribuir al éxito ético de éstas” (Puccino, Setiembre de 2005)

2.2.11. Recomendaciones sobre las prácticas empresariales de recursos humanos

a. Estrategia de recurso Humano.

Las empresas turísticas, a pesar de tener elementos comunes, tienen una enorme heterogeneidad en cuanto a los diversos subsectores de actividad, segmentos de negocio, estructuras de capital o culturas organizativas, por mencionar sólo aquellos aspectos diferenciales más notables. En este sentido, es más que probable que cada lector de este informe se identifique más con algunas recomendaciones y no se vea tan reflejado en otras. En cualquier caso, entendemos que este ejercicio de diagnóstico común, que se realiza por vez primera con este alcance y profundidad sobre el conjunto del sector turístico español, es una aproximación válida, en el sentido de que permite tener una visión general del estado actual de las prácticas de Recursos Humanos (RRHH) entre empresas de



referencia de un sector de tanta trascendencia para nuestra economía. Los resultados de esta sección revelan que en la mediana y gran empresa turística existe una cultura de planificación de los recursos humanos y que dicha planificación no tiene un carácter puramente administrativo, sino de alineamiento con la estrategia de negocio. También es de destacar que se asume el papel de los recursos humanos como transmisor de la misión, visión y valores corporativos de cada empresa.

En un TUI en España la misión y estrategia general de RRHH se define como "asegurar la disponibilidad de personas con aquellas conductas y comportamientos que son necesarios para la adecuada implantación de la estrategia". Los pilares de la estrategia de RRHH, definidos a partir de la estrategia de negocio de la compañía, son tres:

- La captación, desarrollo y retención de talento
- Asegurar una comunicación interna que garantice la distribución de la información relevante para la toma de decisiones.
- Proporcionar expertos al negocio y la organización en la gestión de personas y equipos. (EXCELTUR, 2015)

b. Reclutamiento y selección

Los resultados, las prácticas de reclutamiento y selección externa de la mediana y gran empresa turística se encuentran, por regla general, bastante desarrolladas. Esto se refleja tanto en la utilización de una variedad de fuentes de reclutamiento para los distintos colectivos, como en la definición, gestión y control de los procesos de cobertura de vacantes. Este hecho no debe sorprender teniendo en cuenta que se trata de un área tradicionalmente de alto impacto para el sector turístico y, por ello, uno de los principales criterios por los que el negocio



juzga la efectividad de la función de RRHH. Es por ello, que en cierta medida llama por otra parte la atención el bajo porcentaje de satisfacción media de los responsables de línea respecto a los plazos de cobertura de algunas vacantes. Es evidente que cualquier mejora en la calidad y rapidez de los plazos de cobertura de vacantes tendrá siempre una influencia considerable en la credibilidad de la función de RRHH ante los responsables directos de las unidades de negocio. Estas mejoras pueden alcanzarse desde dos ámbitos:

- **Ámbito operativo:** simplificando procesos, optimizando el uso de nuevas tecnologías y anticipando las necesidades de reclutamiento.
- **Ámbito estratégico:** reforzando la marca de empleador de la empresa, de forma que aumente su capacidad de atracción (mayor número "pool" de candidatos) y retención (menor rotación no deseada).

Con relación al reclutamiento y promoción internos los resultados muestran la presencia de una cultura de desarrollo y promoción interna en la mayoría de las empresas, que se evidencia en la prioridad que se concede a la cobertura interna de vacantes y al elevado porcentaje de promociones internas en todos los niveles. También hay una presencia mayoritaria de programas de acogida y orientación, complementados con formación en la mayoría de los casos y apoyados con un papel destacado en dichos programas por los gestores de línea. No obstante, llama la atención que la práctica totalidad de empresas afirme identificar a los empleados con potencial para cubrir futuras vacantes mientras que sólo la mitad afirma disponer de planes específicos de sucesión. Si a esto añadimos que sólo algo más de la mitad de las empresas dispone de inventarios actualizados de los conocimientos y competencias de la plantilla, cabe concluir que, en muchos casos, la identificación del talento en la organización se realiza de manera



informal y/o no se integra de forma consistente con el resto de prácticas de RRHH.

Algunos ejemplos:

El Grupo VIPS realizó 4.200 nuevas contrataciones entre 1999 y 2004, gran parte de ellas a personas de nacionalidad extranjera. Los extranjeros representan hoy el 52% de la plantilla. Sin la aportación de este colectivo no hubiese sido posible alcanzar los ritmos de crecimiento previstos en la estrategia de negocio y las diversas marcas de restauración del Grupo habrían quedado dañadas. La filosofía de reclutamiento de personas ha sido, en este periodo, contratar a gente que aporte ilusión y deseo de labrarse una carrera a largo plazo en el Grupo, siendo la experiencia un atributo secundario.

En estos momentos el negocio requiere reclutar perfiles con algo más de experiencia y formación. En esta línea, el Grupo ha firmado un reciente acuerdo con Marruecos para reclutar jóvenes profesionales con una formación mínima de dos años en hostelería y que suelen contar con una experiencia mínima de 6 meses en hostelería de 4 o 5 estrellas.

El Grupo ACCOR cuenta con un portal de Internet denominado "Accorjobs", en el que se publican internamente las vacantes generadas en todo el Grupo. Los empleados pueden acceder a ellas, informarse de los requerimientos y, si lo desean, solicitar ser considerados para el puesto, generando así una base de datos de candidatos internos para la vacante. Intercontinental Hotels dispone de una herramienta similar de publicación de vacantes online y recepción de solicitudes. En su caso, la base de datos se alimenta tanto de candidatos internos como externos, si bien se concede prioridad en el proceso de cobertura de la vacante a los candidatos internos. En Parques Reunidos el Plan de Acogida es una herramienta fundamental para la adaptación rápida y eficaz de colectivos como



los de estudiantes en los periodos de temporada alta. Los objetivos del plan no son simplemente familiarizar al nuevo empleado con los contenidos del puesto sino transmitir una serie de mensajes culturales esenciales:

- Una experiencia laboral profesionalizada en un entorno positivo y optimista donde lo que no se sepa hacer se plantee como un reto
- Favorecer el entusiasmo, la actitud y la disponibilidad frente a los clientes.

La actitud se genera o se fomenta en función de lo que se presenta o quien presenta el plan de acogida, es el elemento de entusiasmo, de "renacer" todos los años, que forma parte del know-how. La última frase de ese plan de acogida - "sonríe salimos a escena" - resume este objetivo.

Europcar ha implantado con éxito en la organización una política de integración laboral de personas con discapacidad. El primer paso consistió en asumir un verdadero compromiso y no una mera declaración de intenciones, estableciendo, como un objetivo más de calidad, la incorporación de discapacitados. Una vez integrado en la política de calidad de la empresa, el siguiente paso fue detallarlo en un plan que especificaba aspectos como qué hacer, a dónde dirigirse o qué puestos pueden ser cubiertos por discapacitados.

Este plan se ha convertido hoy en un objetivo más de negocio que aporta un valor añadido indudable para los accionistas en términos de contribución social e imagen de la empresa. En Cataluña el porcentaje de discapacitados en plantilla asciende al 14%. En lo que se refiere al desempeño de este colectivo, han demostrado plenamente su capacidad para asumir las tareas de sus puestos, contando además con un alto grado de motivación.

Respecto a recalcar las fortalezas como empleador, la mayoría de los posicionamientos se refieren a la cultura, el prestigio de la empresa y a las



posibilidades de desarrollo profesional, lo cual es coherente con la cultura de desarrollo interno que antes mencionamos.

Por Ejemplo; Barceló Hotels & Resorts utiliza las prácticas de las distintas escuelas de hostelería como fuente de reclutamiento de sus futuros gestores. Las prácticas permiten comprobar el desempeño en distintos entornos e identificar el potencial gestor en los candidatos. Una vez identificados los perfiles de vacantes disponibles, RRHH va a las diversas escuelas para hacer la presentación de la Compañía, donde también realiza las entrevistas de selección. La lista de candidatos aceptados y sus destinos se envía a las escuelas colaboradoras, con las que se acuerda un determinado contenido de aprendizaje combinado con un plan de trabajo. Se asigna un tutor para las prácticas, al término de las mismas se evalúa y queda automáticamente registrada en el sistema de gestión de RRHH dentro del módulo de reclutamiento.

Los Hoteles Hesperia han apostado por una fuerte cultura organizativa como marca de empleador. Desde su creación se han desarrollado unos valores corporativos que han facilitado de una manera sorprendente el compromiso de su personal hacia la empresa. Sus empleados han vivido su crecimiento desde el principio, y con él su vinculación hacia Hesperia. La empresa aunque de manera "informal" ha ofrecido un entorno de trabajo en el que se perciben promociones, desarrollo, expansión y crecimiento, por lo que sus empleados se adaptan a las necesidades organizativas de cada momento (EXCELTUR, 2015).

c. Formación y desarrollo

Según, EXCELTUR (2015) indica que se puede hacer una lectura más severa de este dato si tenemos en cuenta, tal y como hemos venido señalando, que uno de los principales generadores de valor para el sector turístico son las



personas, por lo que cabría esperar que las inversiones en formación fueran más elevadas en promedio en este sector que en otras industrias. Con independencia de si el volumen de recursos destinados a formación es el adecuado, tema abierto a interpretaciones y necesitado de un análisis caso por caso, lo que sí llama la atención es la ausencia, según la mayoría de las respuestas, de mecanismos para evaluar la eficacia de las inversiones en formación, así como su impacto en el desempeño de los individuos y la organización. En este sentido, la pura evaluación de la satisfacción por los propios receptores de la formación, práctica compartida por todas las empresas consultadas, no parece un indicador suficiente de la efectividad de la formación.

La medición del impacto y la efectividad de las inversiones en formación no es un desafío exclusivo del sector turístico. Sin embargo, en este sector, al igual que en otras industrias de servicios, la relación causal entre la inversión en formación y los resultados de negocio es mucho más directa y relativamente fácil de demostrar, ya que afecta a la variable de calidad de servicio percibida y, en consecuencia, a la satisfacción del cliente. Se trata, por ello, de un campo en el que la función de RRHH tiene la oportunidad de demostrar al negocio su contribución a la creación de valor. Cabe destacar también la escasa presencia de las nuevas tecnologías en lo referente a los métodos de formación, con relación a las metodologías tradicionales. Las nuevas tecnologías, pueden proporcionar oportunidades de formación a bajo coste y/o mayor efectividad, al potenciar aspectos clave como el autodesarrollo, la flexibilidad, la interactividad o la comunicación a distancia.

Algunos ejemplos:

Paradores de Turismo cuenta con un centro de formación propio en el



Parador de San Marcos de León, uno de sus establecimientos estrella, desde donde imparte formación técnica para los niveles medios de la plantilla a lo largo de todo el año y tiene previsto abrir un centro de formación turística que proporcione jóvenes titulados no sólo a la empresa sino al conjunto del sector.

Iberia apuesta por un modelo formativo basado en la trayectoria de progreso y capacitación profesional. Así, por ejemplo, en el caso de los Tripulantes de Cabina de Pasajeros existe una ruta profesional que marca las distintas acciones formativas. La primera fase formativa les cualifica, a través de cursos específicos, en maquetas y simuladores, para todo tipo de situaciones de vuelo, incluyendo la atención al cliente. Una vez superada, comienzan su etapa laboral que les permite progresar, si lo desean y superan las pruebas de selección y los cursos de refresco, a diferentes tipos de avión, a posiciones de sobrecargo e incluso a puestos directivos dentro de la Compañía.

Hotelbeds utiliza distintas herramientas que le permiten identificar el talento existente en la organización. El pool de candidatos que se obtiene es la base para la definición y documentación de los planes de sucesión. Todos los directivos y personas claves en la organización tienen detectado un posible sucesor.

En Sol Meliá vienen perfeccionando desde hace algunos años su estrategia y procesos de desarrollo directivo. Como resultado de ello, su índice de cobertura interna de directivos es actualmente del 95%, con niveles de rotación casi inexistentes, y sus directores suelen estar muy bien valorados en el mercado. Existen distintos programas y trayectorias de carrera en función del colectivo al que se dirigen:

- Modelo 1: personal de base con un plan de desarrollo horizontal que



contemple su desarrollo a ese nivel, y un plan de desarrollo vertical hasta alcanzar la posición de jefe, a partir del cual se abre un nuevo proceso de adjunto de dirección, subdirector, director. Todo el proceso cuenta con planes de carrera definidos y está monitorizado por el departamento de desarrollo directivo (supervisión centralizada) y la figura del tutor (supervisión individualizada).

- Modelo 2: personal de base que mediante una serie de pruebas se identifica como persona de alto potencial. Durante un año y medio, la persona pasa por distintos departamentos de hoteles, distintos departamentos corporativos, proyectos especiales, asignación de responsabilidades, formación externa intensiva, un periodo de prácticas en dirección y, finalmente, pasa a ocupar el cargo de director (EXCELTUR, 2015)

d. Evaluación del desempeño

El uso de sistemas formales de evaluación del desempeño, que proporcionen criterios de evaluación comunes, objetivos, que midan la contribución del empleado al negocio y que orienten su desempeño, son un elemento clave en el proceso de profesionalización de la gestión en una organización. Su ausencia, en sentido inverso, suele ser síntoma de la existencia de culturas de carácter más paternalista, basadas en la relación personal o la lealtad, factores que, siendo importantes, poseen un alto componente de subjetividad y, por ello, cada día menos adecuados para valorar la contribución objetiva de las personas. Si bien todas las empresas consultadas disponen de algún sistema formal de evaluación del desempeño, se encuentran aún lejos de aplicarlo a todos sus empleados. Este único dato es un claro indicador de que existe un considerable camino por recorrer, en muchos de los casos, para que la empresa



cuenta con una cultura sólida de desempeño, en el sentido antes indicado. Por otra parte, el método de evaluación formal predominante es el tradicional de jefe a empleado, con una presencia escasa - tal como antes señalamos - de otros métodos de evaluación de carácter multifuente (evaluación por parte de colegas, colaboradores, o incluso clientes).

La evaluación multifuente, correctamente aplicada, ha demostrado ser una herramienta de gran valor para impulsar el desarrollo y la mejora del desempeño de las personas. Exige, eso sí, que la organización posea una cierta madurez y no es aconsejable utilizarla en cualquier situación o con cualquier colectivo. La experiencia demuestra que es en los niveles directivos donde la evaluación multifuente puede tener los efectos más beneficiosos, por su capacidad de impulsar el desarrollo directivo y de generar una cultura del desempeño hacia los siguientes niveles de la organización.

Por último, es de destacar que dos tercios de las empresas consultadas asocian la evaluación del desempeño a decisiones de retribución, ya sea de carácter variable en relación al cumplimiento de objetivos, o en relación al incremento salarial, lo cual denota que, en lo referente a los niveles directivos y de mandos, la tendencia es a adoptar fórmulas de retribución ligadas a la contribución al negocio.

Ejemplo: HOTETUR ha realizado un esfuerzo en los últimos tres años por dotar de coherencia y sistemática a su política de evaluación del desempeño. Previamente la evaluación era realizada por los mandos, sin herramientas o formatos estándares, con un carácter marcadamente subjetivo y sin un procesamiento formal de la información. Actualmente se utiliza un procedimiento claramente definido, automatizado en su mayor parte gracias a las nuevas



tecnologías, apoyado en un modelo de gestión por competencias e integrado con el resto de prácticas de RRHH de la organización. La empresa dispone, además, de un inventario de los conocimientos existentes en todas las unidades de negocio (EXCELTUR, 2015).

e. Compensaciones

Los objetivos de política salarial mencionados con más frecuencia por las empresas encuestadas son, significativamente, aquellos que ligan la retribución a los resultados de negocio, ya se trate del incremento de las ventas, la mejora de la productividad, de la rentabilidad o de la calidad. Parecería que muchos de los encuestados están pensando más en la retribución variable que en otros elementos, como el salario fijo, que, de hecho, tienen en conjunto un peso financiero mayor en el paquete retributivo. Esto puede ser reflejo de una determinada concepción de la retribución, que entiende el componente de retribución fija como un "coste de partida para poder operar" y la variable como el componente que se puede "gestionar" para apoyar la consecución de los objetivos de negocio. Sin embargo, una gestión adecuada de la retribución fija puede apoyar una variedad de objetivos: la retención y fidelización, la política de promociones a través del reconocimiento del nivel de contribución del individuo en la empresa, el desarrollo de competencias, etc.

f. Relaciones con los empleados

Con relación a la comunicación vertical ascendente, llama la atención que más de un tercio de las empresas participantes no hagan uso de una de sus herramientas básicas, las encuestas de clima o estudios de opinión. Los datos en esta sección parecen indicar que la comunicación interna es un área de RRHH todavía insuficientemente desarrollada en un porcentaje significativo de empresas



del sector turístico, ya que cada día es más indiscutible que se trata de una herramienta con un alto valor estratégico. En términos generales, podemos concluir a partir de este estudio que:

- a. La mediana y gran empresa turística española comprende cada día más la importancia de avanzar en la gestión de personas y apuesta progresivamente por desarrollar políticas y prácticas más novedosas en su gestión de los Recursos Humanos.
- b. Sin embargo, en algunas áreas estratégicas de la gestión de personas, en concreto: la gestión del desempeño y de la recompensa, el desarrollo directivo, la comunicación interna, y la gestión de la marca de empleador- la mediana y gran empresa turística española se encuentra algo rezagada en comparación con otras empresas de envergadura similar de otros sectores de la economía española.

Derivado del diagnóstico realizado a continuación se resumen las principales recomendaciones y posibles líneas de actuación para cada área de gestión de RRHH:

En American Express se constituye un equipo formado por empleados que representan las distintas áreas de la empresa, con motivo de la encuesta anual de empleados. El equipo de trabajo tiene como objetivo la identificación de las áreas de mejora, la definición de líneas de actuación y la propuesta e implementación (EXCELTUR, 2015)

Tabla 11
Resumen de prácticas administrativas de Recurso Humano

Área de gestión de RRHH		Recomendaciones	Posibles acciones
Estrategia de recursos humanos		- Reforsar la planificacion de recursos humanos	- Plan director de RRHH plurianual - Cuadro de mando 1 de RR HH
	selección de porocesos de selección	- Optimizacion de procesos de selección	- Planificacion de planillas - Procedimientos y herramientas online , uso de intranets - Indicadores de satisfaccion clientes internos
Reclutamiento de selección	Promocion interna	- Identificacion y desarrollo de potenciales candidatos	- Assessment centres 2 (centros de evaluacion) - Planes de sucesión - Planes de desarrollo para potenciales candidatos .
	Marca de empleador	- Articulacion de estrategia den marca como empleador	- Identificacion de elementos de la marca y palancas dde cambio - Planes de desarrolla de marca interno y externos.
Formacion	Formacion	- Evaluacion de la eficacia de la formacion	- Identificacion de indicadores - Cuadro de mando del plan de formacion
	Desarrollo directivo	- Estrategia de desarrollo directivo - Uso de metodologias complementarias de desarrollo	- Definicion de estilo y competencias de liderazgo - Feedback 360° . 180° - Programa de coaching
Evaluacion del desempeño		- Potenciar la gestion del desempeño formalizada y sistemática toda la planilla	- Definicion de modelo de competencias - Diseño de procesos y herramientas de evaluacion . - Formacion a gestores
Compensacion	Compensacion	- Planes de compensacion total - Comunicación - Extender la retribucion variable para colectivos no directivos	- Identificacion de estrategias de recompensa - Análisis del paquete retributivo - Planes de incentivos a no comerciales
	Beneficios	- Extencion de politicas de beneficios al resto de plantilla	- Analisis de la politica de beneficios - Evaluacion coste-valor percibido - Extencion de beneficios y diversos colectivos
Relaciones con los empleados	Comunicación interna	- comunicacion corporativa - capacitacion de gestores	- planes de comunicacion interna - desarrollo de herramienta y canales - potenciar el rol y las habilidades de comunicacion de los gestores

Fuente: EXCELTUR. 2015



2.2.12. Calidad de servicio en hoteles

Definición de Calidad

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la calidad es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los/las consumidores/as respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor (Arturo, 2011)

Existen múltiples perspectivas útiles a la hora de abordar el concepto de calidad. Si nos referimos a un producto, la calidad apunta a lograr una diferenciación de tipo cualitativo y cuantitativo en relación a algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus expectativas y anhelos. Esto quiere decir que la calidad de un objeto o servicio depende de la forma en que éste consiga cubrir las necesidades del cliente. También puede decirse que la calidad consiste en añadir valor al consumidor o usuario (definicion.de, 2019)

Por tanto, la calidad no significa lujo: una manzana puede tener tanta calidad en su ámbito como un diamante en el suyo. Vamos a ver un ejemplo:

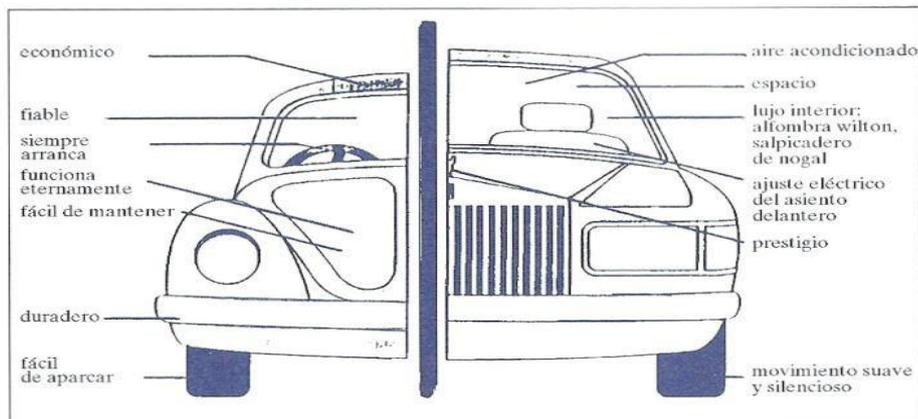


Figura 7 Modelo de Roll Roice y Wolkswagen

Nota: Un Rolls-Royce es un coche de calidad: tiene un funcionamiento muy suave, está bien construido y sus acabados son de lujo, asientos de piel y caoba en el salpicadero. Un Volkswagen Escarabajo antiguo no tiene estos acabados de lujo, pero es fiable, barato de mantener y dura muchos años. A su manera, es un coche de tanta calidad como el Rolls; le da al cliente del Escarabajo lo que necesita.

De acuerdo a las Normas ISO, “la calidad es el conjunto de características que le confieren al producto los atributos necesarios para satisfacer necesidades implícitas y expresadas”

La atención al cliente se desarrolla por medio de actividades técnicas (trazar una ruta turística en un mapa) y comunicativas (expresarse en un lenguaje que el cliente pueda entender, escuchar atentamente a la persona que nos pregunta algo...). Este conjunto de actividades desarrolladas dentro de la organización constituye el servicio de atención al/la cliente/a. La calidad de este servicio deja muchas veces bastante que desear, como todos hemos podido experimentar en persona. Por ello hay tantos turistas/usuarios descontentos que presentan quejas por el trato recibido (Cooperación Transfronteriza, 2013).

El modelo de política de calidad de la cadena hotelera RH Hoteles establece un compromiso de calidad total con sus clientes, empleados, proveedores y con la sociedad en general. Para ello adopta los siguientes principios como guía fundamental para el desarrollo de sus actividades:

1. Conseguir que todo nuestro esfuerzo personal y colectivo gire en torno a



lograr la satisfacción plena del cliente, cuyos deseos y sugerencias impulsan nuestros esfuerzos de mejora y nos sirven de guía. El trato amable y atento al cliente, además del respeto y cooperación entre compañeros, será el mejor vehículo para lograrla.

2. Proporcionar a nuestro personal un entorno de trabajo seguro, que fomente el desarrollo de las aptitudes personales y el trabajo en equipo, en el que los planes de formación y mejora continua sean prioritarios.
3. Aplicar una política rigurosa de control de costes y cuidado de nuestros bienes y equipos que permita cumplir con los resultados económicos previstos.
4. Ser rigurosos en el cumplimiento de la normativa aplicable a nuestra actividad, así como con los compromisos que se adquieran tales como certificados de calidad, gestión medioambiental, seguridad en el trabajo, proveedores, etc.
5. Adoptar todas las medidas necesarias para evitar perjuicios al medio ambiente que pudieran causar las actividades llevadas a cabo en nuestros establecimientos.

RH Hoteles desarrolla en sus establecimientos un sistema de gestión que proporciona el método adecuado para establecer y revisar los objetivos que permitan desarrollar estos principios (www.hotelesrh.com, 2019).

Por tanto, si la calidad es dar al cliente lo que se le prometió, la *excelencia* será dar al cliente más de lo que se le prometió.

Tipos de calidad:

1. *Calidad que se espera:* se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontrarán en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan



- satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos.
2. *Calidad que satisface*: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no está presentes, quedan insatisfechos. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas.
 3. *Calidad que deleita*: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor (Arturo, 2011).

Concepto de excelencia

Procedente del vocablo en latín *excellentia*, la excelencia es una palabra que permite resaltar la considerable calidad que convierte a un individuo u objeto en merecedor de una estima y aprecio elevado. La noción de excelencia, por lo tanto, se relaciona a la idea de perfección y a las características sobresalientes. El término señala aquello que está por encima del resto y que posee escasas falencias o puntos débiles; en el mundo del consumo, puede tratarse de un producto de calidad probada o innovador.

En el caso de los seres humanos, la excelencia hace mención a alguna capacidad o habilidad fuera de lo común o a un talento difícil de igualar. También puede tratarse de una condición moral muy elevada, aunque es más común encontrar dicho concepto en un contexto académico o con relación a alguna disciplina artística. Si se toma como sinónimo de perfección, resulta un término peligroso, ya que para alcanzarla es necesario que no existan errores o



personas que nos impiden conseguir nuestro objetivo. Perseguir la excelencia en algún campo del conocimiento representa una serie de sacrificios que la mayoría de las personas no está dispuesta a realizar. El patinaje artístico, por ejemplo, es una disciplina que exige iniciar los estudios a temprana edad, y que requiere de alrededor de treinta horas de entrenamiento a la semana, todo acompañado de una dieta adecuada y un descanso acorde a la cantidad de ejercicio. Si a esto se le suma que muy pocos logran convertirse en grandes patinadores, capaces de vivir de su vocación, y que en general deben someterse a infinidad de torneos y competencias internacionales donde una pequeña equivocación puede suponerles el fracaso, cuesta comprender cómo una pasión puede convertirse en una especie de tortura (Definición.DE, 2019)

Por ejemplo, un turista recién llegado a la ciudad, entra en la oficina de información turística, pensando que saldrá de ella con un mapa con los principales monumentos señalados: *calidad*

Sin embargo, el turista es atendido de forma que se averiguan sus necesidades y sale con el mapa que había ido a buscar, información sobre los restaurantes y alojamientos más cercanos y su precio medio, un pequeño libro con información sobre los monumentos en los que ha mostrado interés, además de haber dispuesto de un lugar agradable en el que tomar asiento y consultar la información disponible antes de comenzar su recorrido: *excelencia* (Cooperación Transfronteriza, 2013).

Calidad de servicio turístico

Las investigaciones de calidad estuvieron por mucho tiempo dirigidas a las características de los productos (aspectos tangibles); la evolución de este concepto lleva al desarrollo de conceptos de calidad del servicio, dirigido a empresas que



proveen servicios como es el caso de las empresas turísticas. (DIRCETUR, 2009).

Medición de la satisfacción del cliente

La forma de conocer que quiere el cliente es preguntándole. Para ello, existen diferentes herramientas que permiten conocer las necesidades del cliente y medir su satisfacción, o medir la calidad del servicio como las siguientes:

- a) Sistema de quejas y reclamaciones.
- b) Sistema de sugerencias.
- c) Visitas de encuestadores.
- d) Reuniones de directivos y clientes.
- e) Indicadores: número de clientes perdidos, etc.
- f) Cuestionarios de satisfacción:
 - Escalas estandarizadas (por ejemplo, SERVQUAL).
 - Escalas propias de cada empresa.
- g) Redes sociales.
- h) Cliente misterioso.

En este apartado se analizan los cuestionarios de satisfacción, tanto las escalas estándares como los que pueden diseñar las empresas, para posteriormente explicar el uso de las redes sociales para escuchar a los clientes y la herramienta cliente misterioso (Tarí, Molina, & Pereira, 2017)

Aplicación del Modelo Servqual en hoteles

El cuestionario SERVQUAL es una herramienta para medir la calidad del servicio. A partir de esta concepción de la calidad del servicio surgió la Escuela Norteamericana. Esta escuela está encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) quienes definen a la calidad de servicio como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio” que resulta de compararlo

con otros proveedores. Se centra en las discrepancias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones. De esta escuela surge el Modelo de la Calidad del Servicio que se expone en la figura 11. En este modelo se plantea la existencia de una serie de diferencias o gaps entre las distintas interpretaciones que pueden hacer de servicio los diferentes sujetos que intervienen en el proceso y que se pueden resumir en (Miguel Davila, 2002):

- *Gap-1 (posicionamiento)*: diferencias entre las expectativas de los clientes y la percepción que los directivos tienen de cuáles son esas expectativas.
- *Gap-2 (especificación)*: diferencias entre las percepciones que tienen los directivos de las expectativas de los clientes y la especificación de cómo debe realizarse el servicio para cumplirlas.
- *Gap-3 (prestación del servicio)*: diferencias entre cómo debe realizarse el servicio y como se realiza el mismo.
- *Gap-4 (comunicación)*: diferencias entre el servicio prestado y el que se comunica que pueden recibir los clientes.
- *Gap-5 (percepción)*: diferencias entre la calidad que el cliente espera y la que percibe. Está en función de los otros cuatro gaps o diferencias.

Es precisamente del gap-5 de donde surge la escala SERVQUAL para medir la diferencia entre la calidad percibida y esperada del servicio. A partir de este trabajo, estudios posteriores han introducido modificaciones en esta escala definiendo nuevos gaps y nuevas dimensiones para medir la calidad del servicio. Centrándonos en el modelo SERVQUAL, Parasuraman *et al.* (1988) propusieron el cuestionario SERVQUAL a partir de una escala válida y fiable, que cumplimentan los usuarios de un servicio para valorar sus expectativas y sus percepciones respecto a un conjunto de ítems. Es una escala que sirve para medir



la calidad de servicio formada por cinco dimensiones de la calidad e incluye 22 ítems para medir las expectativas y 22 ítems para medir las percepciones.

De este modo, el nivel de calidad de servicio se puede calcular como la diferencia entre las percepciones y las expectativas. Por lo tanto, el cuestionario SERVQUAL se debe cumplimentar dos veces por parte del mismo cliente, en primer lugar, antes de consumir el servicio y, en segundo lugar, durante o después de la prestación del servicio. La calidad del servicio se alcanza cuando las percepciones de los clientes superan o igualan sus expectativas. Para medir la calidad del servicio, los clientes valoran sus expectativas y sus percepciones respecto a estos 22 ítems (Tarí, Molina, & Pereira, 2017).

Al respecto Delgado, Morejón, & Duquesne (2013) indica que el logro de la calidad en las empresas de servicios es mucho más difícil que en la industria, ya que el cumplimiento de unas normas de certificación en ésta última garantiza un proceso de calidad. En cambio, el mismo proceso de calidad aplicado a los servicios, por ejemplo, en el caso del hotelaría y el turismo, no aseguran la satisfacción del cliente. Por otra parte, la combinación de los elementos tangibles e intangibles, ordenados de manera determinada al servicio de la satisfacción, produce reacciones bien diferentes en un público y en otro, en un consumidor y en otro, sin olvidar que muchos elementos externos al propio proceso también influyen poderosamente en la satisfacción y en la percepción que tiene el cliente.

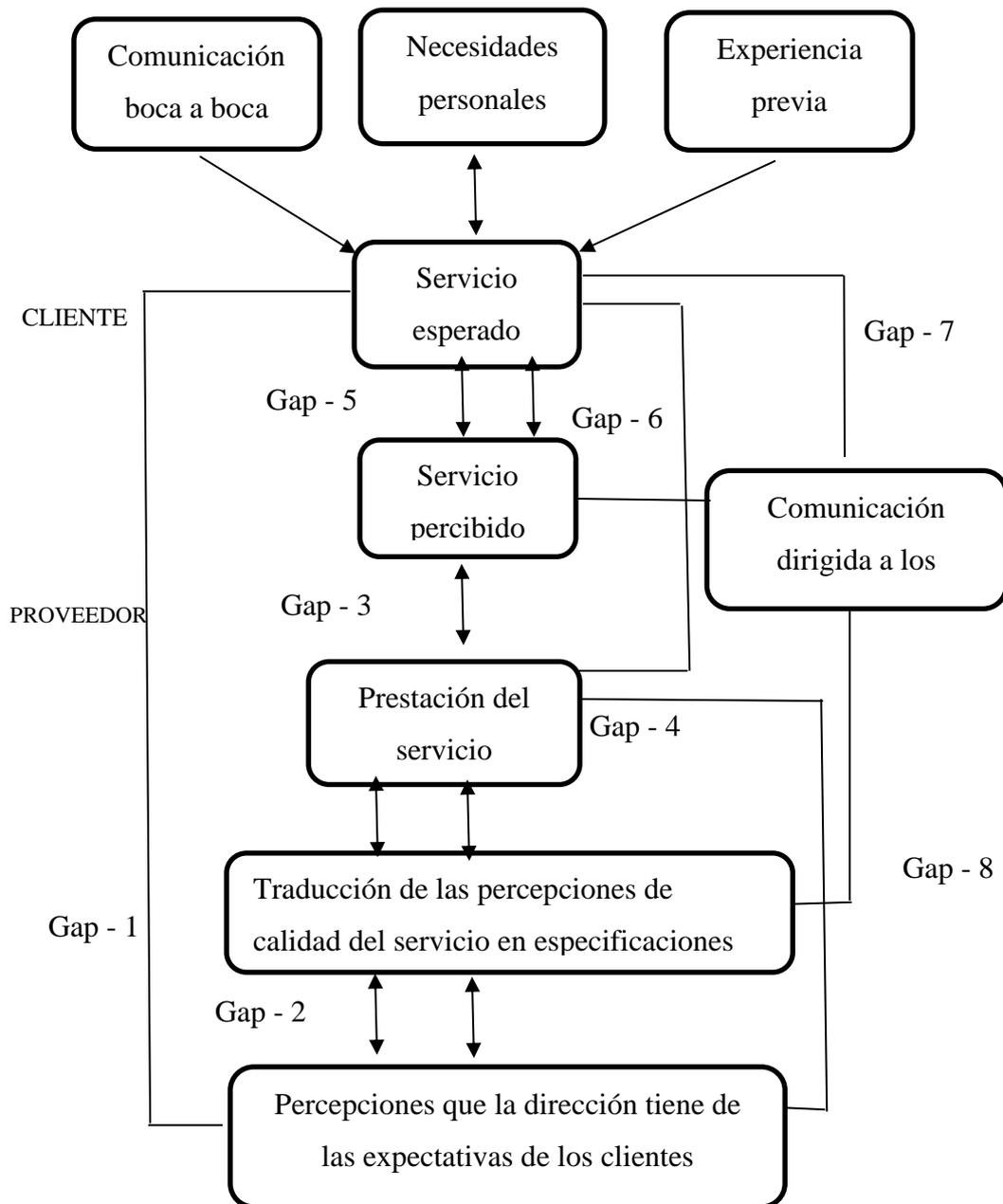


Figura 8. Modelo Servqual

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)

La Metodología Servqual se fundamenta por la cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. Esta necesidad llevó al desarrollo



de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo “Delivering Quality Service”

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Las dimensiones de los servicios

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

- a) **Elementos tangibles:** representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b) **Fiabilidad:** implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c) **Capacidad de respuesta:** representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d) **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los



mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

- e) **Empatía:** es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

La encuesta

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la *capacidad de respuesta* (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de *elementos tangibles*. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas. La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (Calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta



permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo. Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

Es importante considerar los principios estadísticos para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad. Este análisis se llevará a cabo mediante la evaluación de las brechas que sugiere el modelo SERVQUAL y que se exponen en la siguiente sección.

Las brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación, se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

Brecha 1: Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.



Brecha 2: Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Brecha 3: Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

Brecha 4: Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Brecha 5: Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes (Siu, 2011)

Sistema de gestión de la calidad en la compañía hoteles Cubanacán

Para Delgado, Morejón, & Duquesne (2013) el sistema de gestión de la calidad que se propuso está basado en los cinco elementos o componentes de la calidad: calidad técnica, calidad funcional, características del producto, ausencia de errores, y la calidad ética o social. Los que se integrarán a través del Programa de Calidad en los hoteles. En la figura 11 aparece el modelo o esquema del Sistema

de Gestión de la Calidad y está organizado de la forma siguiente:

- Las premisas del sistema (a partir de la dirección estratégica de la compañía)
- El sistema como tal, se sustenta en los cinco componentes de la calidad.
- Las acciones de la compañía para garantizar el cumplimiento de los componentes.
- Las acciones de los hoteles para implementar el Programa de Calidad en sus cuatro fases.
- La evaluación del sistema, que involucra acciones de la compañía y de los hoteles.

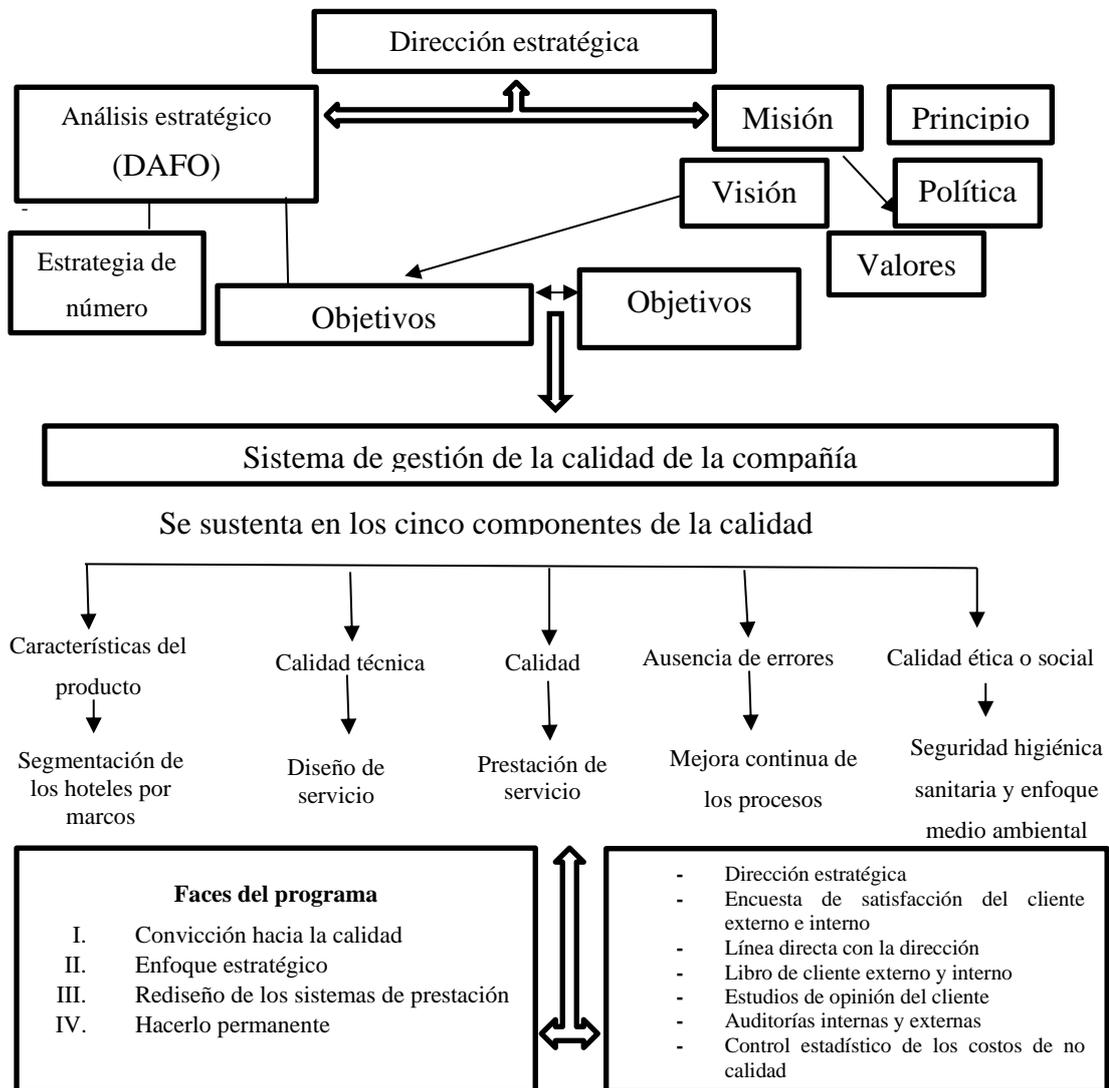


Figura 9. Modelo de gestión de la calidad en una Compañía Hotelera

Fuente: Delgado, Morejón, & Duquesne 2013



2.3. MARCO CONCEPTUAL

Atributo. Es la función sintáctica que expresa una cualidad, propiedad, estado o circunstancia del sujeto a través de los verbos copulativos ser, estar y parecer. Concuera con el verbo en el número (singular o plural), y con el sujeto en número y persona (excepto si el atributo es un adverbio o sintagma preposicional) (www.2delenguayliteratura.com, 2019).

Calidad. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad. (www.significados.com, 2020)

Gestión de la Calidad. Actividades de la función empresarial que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad (Glosario, 2020).

Normas ISO. Las dadas a conocer por la Internacional Organización for Standarisation, de Suiza, editada en el año 1987 y adoptadas por más de 100 países, que certifican, a la empresa y /o producto que la adopta como cumplidoras del sistema de calidad internacional. Esto aumenta la confianza en los consumidores y en otras empresas internacionales para efectuar negocios futuros. Las ISO 9000 tratan sobre calidad y las ISO 14000 sobre protección del medio ambiente. Normas que asisten a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la gestión de la calidad eficaz (Gigaturismo.com, 2020).

Calidad total. Deming indica que la gestión de la calidad total es un sistema que tiene como objetivo crear conciencia en todos los sectores y procesos de las empresas para la obtención de la calidad en los productos y servicios en función



de la satisfacción del cliente. Esta estrategia de gestión nació en la década de los años 50 y fue desarrollado por las industrias japonesas (Gestionar Facil by Platzilla, 2020)

Ciclo Deming. También se conoce con el nombre de Círculo PDCA (Plan, do check, act), es una estrategia de mejora continua que supone 4 pasos: Planificar, hacer, verificar y actuar (Gestionar Facil by Platzilla, 2020).

Hotel. Inmueble construido para dar servicio de hospedaje a personas, generalmente durante sus viajes a un destino diferente al de su residencia. Depende de la categoría, pueden contar con servicio de restaurante, piscina, gimnasio, guardería, spa, entre otros (www.entornoturistico.com, 2020).

SERVQUAL. Es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio. Es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio (MEDWAFRE, 2003)

Calidad hotelera. Aquellos atributos inherentes a tu producto y servicio que a tus clientes les aporta el valor suficiente para pagar un coste adicional por ellos. Esto es, lo que el cliente quiere y está dispuesto a pagar. El siguiente problema surge cuando nos preguntamos qué productos o servicios valora tu cliente y en qué medida está dispuesto a pagar por ellos. Lo que en Román paladino significa adaptar tu oferta a la demanda real de los clientes (González, 2011).

Recepcionista. Un/una recepcionista es un profesional que atiende a los clientes o usuarios de un edificio en una zona particular conocida como recepción. Su



función consiste en proporcionar todo tipo de información y asistencia, por lo que usualmente suelen poseer conocimientos sobre alguna de las ciencias secretariales. Dependiendo de su especialidad, las tareas que pueden llegar a realizar varían significativamente. En hostelería están considerados como la tarjeta de presentación del hotel (www.definicion.de, 2020).

Hospitalidad. Término general usado en la industria del turismo que describe la "hospitalidad en la industria" y que normalmente se refiere a la manera en que se trata al huésped desde la bienvenida en recepción, el trato del personal, el servicio de alimentos y bebidas, etc. (www.entornoturistico.com, 2020).

Reclutamiento. Es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos calificados para ocupar cargos en la empresa. Es un sistema de información mediante el cual se ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo (CEREM, 2015).

La gestión de recursos humanos. (HRM, por sus siglas en inglés) es la función dentro de una organización que se enfoca en el reclutamiento, administración y dirección de las personas que trabajan en la organización (www.leadhospitality.es, 2019).

La evaluación del desempeño. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el



desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado (Werther & Davis, 2008).

Talento humano. Entendemos como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Basados en conocimientos que es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas. Así mismo maneja compromiso mostrando actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales. Y finalmente maneja poder para demostrar los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo (www.psicologiyempresa.com, 2020).

Gestión del talento humano. Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (www.sites.google.com, 2020).



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.

La investigación se ubica en la ciudad de Puno, capital de la región, provincia y distrito de Puno, está ubicado a orillas del Lago Titicaca a 3827 m.s.n.m., considerado como el lago navegable más alto del Mundo. Se encuentra en la región de la sierra, ubicada entre las coordenadas geográficas 15° 50' 15" latitud sur y 70° 01' 18" longitud oeste del Meridiano de Greenwich; ocupa una extensión de 460.63 Km² y alberga una población distrital de 200,000 habitantes al año 2017. Su extensión urbana actual es de 1,566.64 Hás., que representa el 0.24% del territorio de la provincia de Puno.

Puno como ciudad, tiene un radio urbano de jerarquía a nivel regional pues como capital de la región y representa el centro de decisión política económica, y financiera, además es el centro administrativo de servicios, y presenta la principal oferta de servicios turísticos.

El clima es frío y seco, la temperatura media anual máxima es de 14° C (58°F) y la mínima es de 3° C (37°F) el promedio de las precipitaciones pluviales de la ciudad de Puno es de 750 milímetros.

Límites:

Por el norte, con el distrito de Paucarcolla.

Por el Sur, con el distrito de Pichacani.

Por el Este, con el Lago Titicaca y el distrito de Chucuito.

Por el Oeste, con los distritos de Tiquillaca y San Antonio.



3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

Para la investigación el proyecto de tesis se aprobó en diciembre de 2018 y las encuestas se realizaron en el año del 2019, por tanto, su periodo de estudio es de un año, según cronograma.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

Para la investigación desde el punto de vista de los servicios se habla de parámetros intangibles, y la actividad turística se puntualiza por la prestación de servicios de persona a persona, por tanto, el estudio de los atributos del talento humano en relación a la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros de tres estrellas de la ciudad de Puno.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Según el DIRCETUR PUNO 2019 tiene registrado 20 hoteles de tres estrellas categorizados, por lo que se considera la aplicación de CENSO al 100%, con un índice laboral de 500 colaboradores específicamente de hoteles de tres estrellas. En el caso de los huéspedes en temporada alta han tenido un índice de ocupabilidad de 25 pax por cada habitación promedio por noche, por tanto, si multiplicamos por 20 hoteles son 500 huéspedes y por 30 días han tenido un promedio de 15,000 huéspedes durante la temporada alta del mes de junio del año 2019.

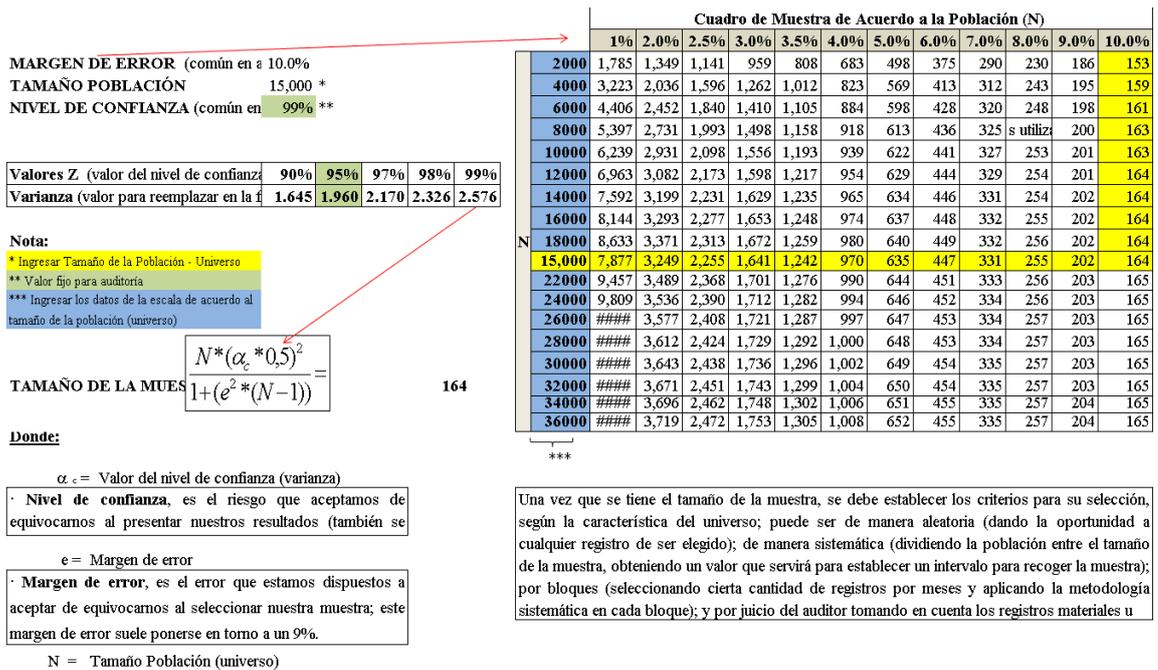


Figura 10. Muestra de estudio para colaboradores de hoteles de Puno
 Fuente: Por Morales. P. 2012

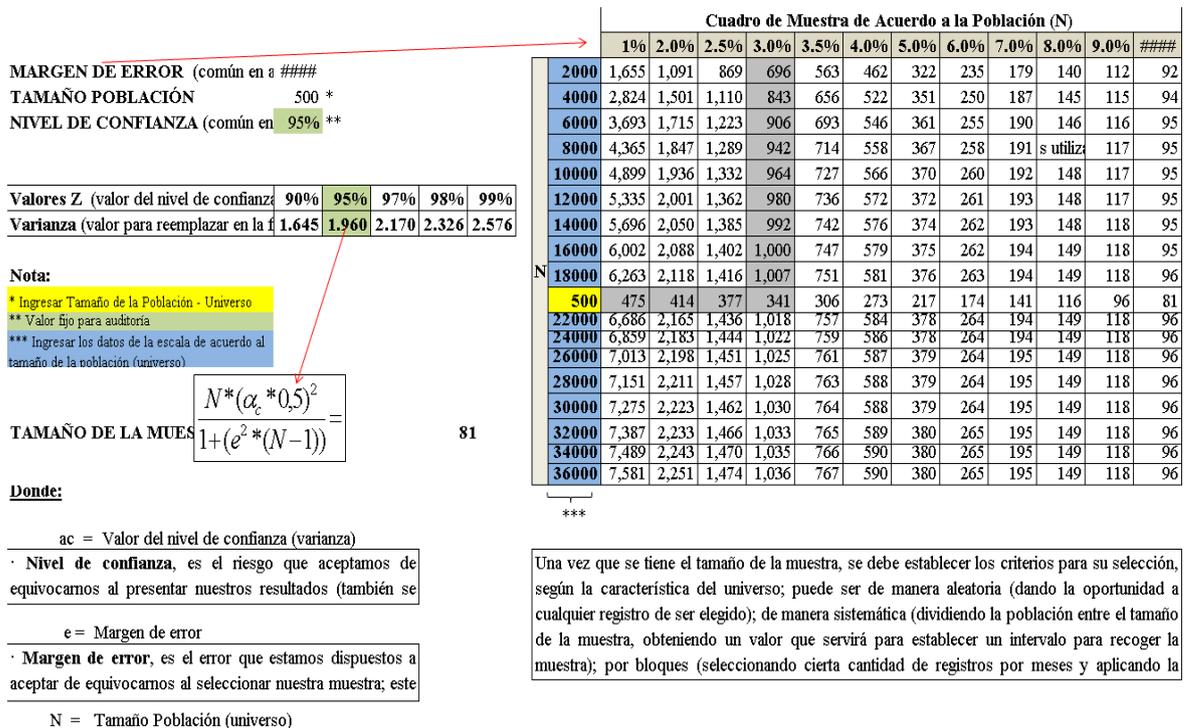


Figura 11. Muestra de estudio para huéspedes de hoteles de Puno
 Fuente: Por Morales. P. 2012



3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para la investigación se aplicó método estadístico o pruebas estadísticas escogidas a los elementos de muestra seleccionada, de una estadística descriptiva. Para el análisis se hizo un estudio cualitativo descriptivo a nivel correlacional, causal, comparativo, correlacional - causal, correlacional - comparativo, y causal - comparativo.

3.6. PROCEDIMIENTO

Para el procedimiento de la investigación se analizó los datos con una explicación entendible y clara para la medición y tratamiento estadístico para consolidar una información primaria acerca de los efectos que pueda introducir cada variable en el comportamiento general del problema o fenómeno. En este orden de ideas, el análisis estadístico tendrá con claridad los objetivos del estudio o análisis del problema, conocer el significado de cada variable y las unidades en que se está midiendo y conocer el significado de los símbolos especiales que se estén utilizando y si existen experiencias similares que aporten información complementaria sobre el problema o fenómeno en cuestión que apoya los análisis.

Una vez realizado lo anterior, es necesario explicar cómo fueron recolectados los datos. Se considera importante destacar la necesidad de conocer si hubo un proceso de aleatorización apropiado que garantice la confiabilidad de las mediciones. Si los datos provienen de un proceso no aleatorizado propiamente es posible que sólo sea justificado realizar un análisis descriptivo simple.



3.7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es correlacional, la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable (atributos del talento humano), a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas (calidad de servicio en hoteles).

3.7.2. Nivel de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo y analítico. Según, Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Mencionan que los estudios descriptivos seleccionan una serie de cuestiones, se mide o se recolecta información sobre cada una de ella para así describir lo que se investiga. Es decir, la investigación también tiene característica explicativa porque están dirigidos a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, que recaban datos diferentes.

3.7.3. Método de la Investigación

El método de la investigación aplicada para los objetivos trazados es descriptiva y evaluativa, con el fin de identificar; los atributos del talento humano y la calidad de servicio en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno, con el uso de las variables evaluativa de LIKER.



3.7.4. Diseño de la Investigación: No Experimental

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista. (2014). El diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El diseño no experimental de corte transversal, se identificó un conjunto de entidades que representan el objeto del estudio y se procedió a la observación de los datos. Por lo tanto diseños no experimentales son aquellos que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables. Los estudios transversales se utilizan cuando el objetivo es analizar los datos obtenidos de un grupo de sujetos. Las encuestas y los censos son estudios transversales.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1. Técnicas

Con el fin de optimizar la recolección de información, sobre el presente proyecto; aplicaremos dos técnicas. La entrevista (encuesta estructurada) y la Utilización de Sistemas de información histórica sobre aspectos relacionados a los colaboradores de los hoteles de la ciudad de Puno.

- a) Encuesta estructurada
- b) Revisión de información histórica y bibliográfica.

3.8.2. Instrumentos

Se Utilizará:

- a) Encuestas impresas
- b) Material de imágenes e interpretación.

Tabla 12
Resumen de técnicas de observación

Modalidades de Observación	Técnicas	Uso De Instrumentos
Observación Directa	- Simple	- Fichas de observación, - Libretas de campo, - Cuaderno de apuntes,
	- Por Fichas	- Fichas de registro - Fichas de observación y lista de cotejo o comprobación
Observación Indirecta	- Encuesta - Documental	- Protocolo de cuestionario (Liker) - Ficha de registro bibliográfico

Fuente: Elaboración propia. 2019

3.9. VARIABLES

Variable Independiente: Talento humano

Variable dependiente: Calidad de servicio

Tabla 13
Operacionalización de las variables de investigación

Variables	Dimensiones	Indicadores	Validación de instrumentos
Independiente: Talento Humano	Incorporar a las personas.	- Reclutamiento de personal - Selección de personal	1 En total desacuerdo 2 Desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo.
	Recompensar a las personas.	- Remuneración - Programas de incentivos	“ ”
	Desarrollo de las personas	- Capacitación - Desarrollo de las personas y las organizaciones	“ ”
Dependiente: Calidad de Servicio	Elementos tangibles	- Eficiencia	
	Confiabilidad	- Instalaciones - Número de empleados	“ ”
	Capacidad de respuesta	- Tiempo de espera	“ ”
	Seguridad	- Prestigio de la empresa	“ ”
	Empatía	- Compromiso con el cliente	“ ”

Fuente: Elaboración propia. 2019



3.10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el procedimiento metodológico de resultados del presente trabajo comprende de tres etapas:

Primero: Es la sistematización de información secundaria para conocer el estado del arte de la temática mediante la lectura y evaluación de la bibliografía de consulta y referencia.

Segundo: Se realizará la selección de la población, muestra y tipo de muestreo que vamos a requerir para nuestra investigación. Posteriormente empleamos el instrumento SERVQUAL de Parasuraman (1991) donde se aplicó la recolección de datos sobre la calidad de servicio, en el momento que se hospedaron en los hoteles de tres estrellas de Puno, el acopio de información se realizó mediante encuestas. El cuestionario se divide en dos partes una primera que se mide las expectativas son las experiencias que el huésped espera del servicio en relación al talento humano, aquello que espera vivir o encontrarse en el hotel dicho de otra manera respecto al servicio que se espera y brinde una compañía de servicio excelente y una segunda parte que se realiza después que ha medido las percepciones de lo que en realidad es el servicio en el hotel.

Las preguntas son adaptadas con el diseño de tipo Likert. La escala de Likert, que es un parámetro a través del cual los usuarios dan una ponderación sobre la calidad de servicio en todos los ítems presentados por el Modelo SERVQUAL.

Tercero: Se realizó el análisis de los resultados obtenidos para después identificar las principales problemáticas y posteriormente dar con una solución. Para el análisis de resultados se realizó la evaluación Likert, para determinar el nivel de calidad de servicio, se sumarán los puntos obtenidos, luego serán

comparados con la siguiente escala de calificación:

Tabla 14
Indicadores de evaluación y análisis de resultado

Indicadores	valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia.

3.11. USO DE ESTADÍSTICOS DE DATOS

Para la elaboración de los análisis estadísticos después de haber aplicado la encuesta, se optará por utilizar el programa Excel y SPSS. Es decir, la información estadística que se obtendrá y aplicará con el programa Excel y SPSS, pasará por su respectivo orden, tabulación y representarlos en tablas y figuras con sus descripciones e interpretaciones. Se realizará la recolección de datos del presente proyecto mediante la aplicación del cuestionario, observación directa y analizada minuciosamente de acuerdo a la encuesta a los colaboradores y directivos de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.

Establecimiento de hospedaje de tres estrellas de la ciudad en los últimos años se ha incrementado por la dinámica del flujo turístico, los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de uno a cinco estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señala el reglamento. La hotelería, se ha convertido en una de las actividades de mayor expansión y significado para la economía de muchos países, a la cual han contribuido diversos factores como el aumento de los ingresos en términos reales de las personas, los avances tecnológicos en la comunicación y la informática, la conservación de alimentos. Dentro de los componentes fundamentales de la actividad turística, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración; el servicio de alojamiento, comienza a tener una inusitada importancia.

El estudio de la gestión hotelera responde a la necesidad de determinar cómo es la gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno, debido a que hoy en día el cliente del sector hotelero (turista) es el barómetro de la calidad del servicio y del destino turístico, por lo cual es imprescindible la gestión del talento humano, para mejorar la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno.

4.2. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE SERVICIOS A LOS HUÉSPEDES DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.

4.2.1. Datos generales de los encuestados

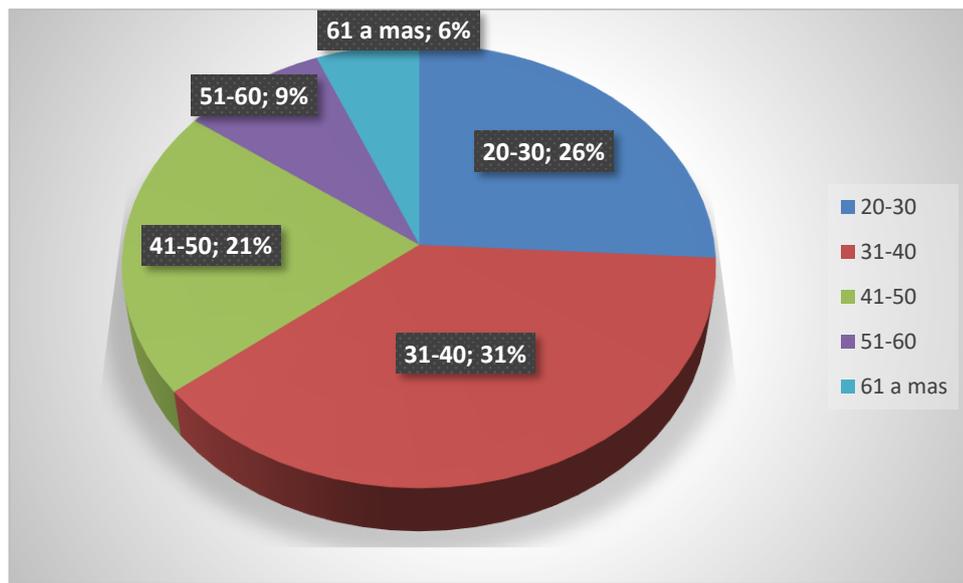


Figura 12. Rango de edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la figura 12, se consideró a 81 colaboradores que accedieron a las encuestas en los hoteles en estudio, las edades son variados de las cuales el 26% de las edades de 20-30 años son colaboradores con una edad de joven y cumplen sus responsabilidades de mejor forma, el 31% equivale a las edades de 31-40, edades que se puede descifrar que son jóvenes y tienen todas las expectativa de trabajar y aprender y asumir retos, el 21% de las edades de 41-50 edades que son el soporte de los hoteles debido a su experiencia y estabilidad, seguido del 9% cuyas edades son de 51-60 años rango que define la experiencia y están en las perspectivas de una adecuación al sistema administrativo y un 6% del rango de 51-60 a más, están en un segmento de la tercera edad, sin embargo su experiencia

es importante.

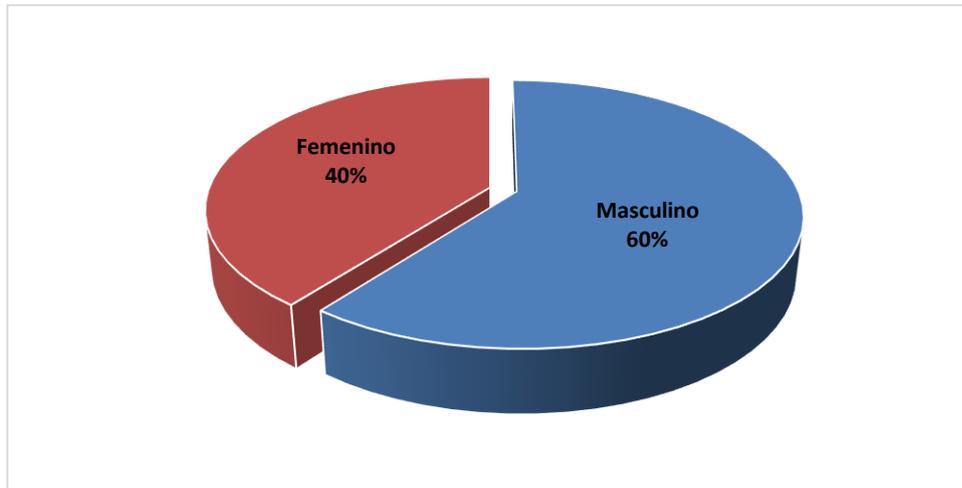


Figura 13. Sexo de los colaboradores encuestados

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la figura 13 en el rubro de los colaboradores que laboran en los hoteles de tres estrellas son del sexo masculino con 60%, mientras que el 40% laboran del sexo femenino, técnicamente la brecha de la equidad laboral es muy poquísimo que se consolida en un margen de un 10%, por tanto, existe la igualdad de oportunidades para ambos sexos que son el motor del funcionamiento de los hoteles.

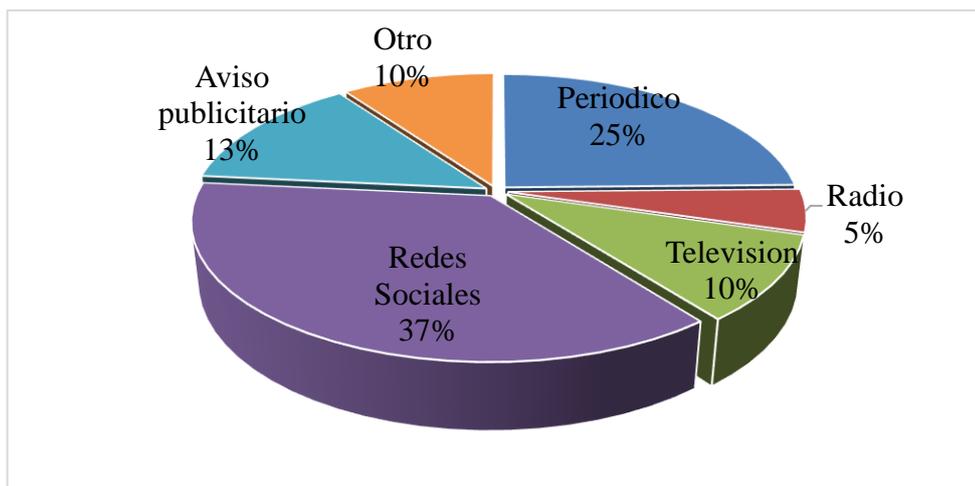


Figura 14. Uso de medios para convocatoria

Fuente: Elaboración propia. 2019

La comunicación son herramientas muy importantes en la búsqueda de

empleo en las empresas hoteleras de la ciudad de Puno, cuyos resultados que se observa en la figura 14 es como sigue; el 25% se enteraron de la convocatoria a través de periódicos, el 37% se enteraron a través de las redes sociales medios más dinámico de estos últimos tiempos, el 13% se enteraron mediante los avisos publicitarios, el 9% indican por otros medios como amigos, familias que trabajan en dichos hoteles, finalmente un 10% se enteraron mediante la televisión.

4.2.2. Análisis de la gestión de recurso humano

Tabla 15
Gestión de recurso humano - incorporación del personal

N°	Atributos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
1	Las técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personal son las adecuadas	4	7	23	39	8	81
2	Consideran la experiencia y currículum vitae	6	5	10	45	15	81
	Promedio	4	7	23	39	8	81
	Porcentaje de escala	4.94	8.6	28	48	9.9	100
	Porcentaje general		14	28		58	100

Fuente: Elaboración propia. 2019

Es muy importante la gestión del recurso humano para su incorporación laboral se considera algunas técnicas de selección de personal basados en entrevistas con criterios y políticas de la empresa cuyos resultados del atributo 1 39 respuestas indican que existe respuestas óptimas para la selección de personal, sin embargo, existen aún brechas e indiferencias en atributo 2 indican 45 opiniones indican que la experiencia y el currículum es muy importantes para la sección de recurso humano.

Por tanto, los colaboradores indican que están de acuerdo y totalmente de

acuerdo con el 58% de aceptación la forma de selección de recurso humano mientras un 28% es indiferente a la forma de selección por parte de los gerentes, el 14% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo la forma de selección, por tanto, esta brecha tiene aún por superar en relación a estos atributos.

4.2.3. Análisis desde la base de recompensa del recurso humano

Tabla 16
Recompensa de personal

N°	Atributo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
3	Se siente motivado por los que dirigen el hotel	11	12	19	30	9	81
4	Su esfuerzo es reconocido por la empresa	10	19	9	32	11	81
5	La remuneración que percibe está acorde a sus expectativas.	15	21	8	29	8	81
	Promedio	10.5	15.5	14	31	10	81
	Porcentaje de escala	12	19	17	38	12	100
	Porcentaje general		32	17	50		100

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la tabla 16 nos referimos a la recompensa a los colaboradores que laboran en los hoteles de tres estrellas, cuyos resultados son variados en relación al esfuerzo que realiza y son reconocidos por la empresa y la remuneración está acorde a sus expectativas, por tanto, la escala general no muestra que el 50% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en relación a la motivación, al reconocimiento de su esfuerzo, a la remuneración, sin embargo hay indiferencia en las opiniones equivalente al 17% es decir, su grado de aceptación es indiferente con las políticas de reconocimiento a la recompensa, en consecuencia el 32% indican estar en desacuerdo y en total desacuerdo en relación a los atributos 3,4,5, debido a que no

se les reconoce el esfuerzo y las remuneraciones, este grado de significancia es una brecha que aún requieren superar para lograr la satisfacción de los colaboradores y que tengan una eficiencia en la productividad.

4.2.4. Análisis de capacidades del talento humano

Tabla 17
Capacidades de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas.

N°	Capacidades del personal	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
7	Las técnicas que se utilizan para desarrollar sus conocimientos y habilidades son las apropiadas.	5	15	8	37	16	81
8	Considera que la capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral.	6	3	10	41	21	81
9	Considera que la evaluación que realiza el hotel contribuye a mejorar su desempeño laboral.	5	10	29	25	12	81
	Promedio	5.5	9	9	39	18.5	81
	Porcentaje de escala	6.8	11	11	48	23	100
	Porcentaje general	18		11	71		100

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la tabla 17, cuyos resultados relacionados a las capacidades del personal, los atributos 7,8,9 en relación a las técnicas de desarrollo de conocimiento se observa que la mayoría está de acuerdo en sus opiniones, al igual indican que la capacitación contribuye a su desempeño laboral, sin embargo existe una indiferencia en la evaluación del desempeño laboral, por tanto el 71% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en el uso de las técnicas de uso de conocimiento y capacitaciones, el 11% tiene un grado de significancia indiferente probablemente es que están indecisos en decir si les facilita o no estos atributos en el desarrollo de sus capacidades, mientras un 18% están en desacuerdo y total

desacuerdo, indica que las capacitaciones son esporádicas y no se ve la dinámica de desarrollar sus capacidades para que puedan desempeñarse de manera adecuada y sus evaluaciones no son las adecuadas. Aún necesita superar estas brechas para consolidar la calidad de servicio un porcentaje que viabilice la satisfacción del cliente interno y externo.

4.2.5. Análisis de las cualidades y valores de los colaboradores en relación a la satisfacción del huésped.

Tabla 18.
Cualidades y valores de los colaboradores.

N°	Indicadores de estudio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
10	Considera usted que el servicio que brinda es el esperado por el Huésped.	0	6	12	45	18	81
11	Ha recibido reclamos o quejas por la calidad del servicio brindado.	11	18	39	6	7	81
12	Cree usted que la empresa le facilita todos los recursos necesarios para desempeñar de forma correcta su labor.	8	10	18	30	15	81
13	Considera que la cantidad de personal es el adecuado para desempeñar las actividades del hotel	6	15	17	31	12	81
14	Cuando el huésped solicita ayuda ¿su capacidad de respuesta es inmediata?	3	5	4	31	38	81
15	Considera usted que el servicio que brinda ayuda a mantener la imagen y prestigio del Hotel	0	6	7	25	43	81
16	Muestra empatía cuando un huésped tiene un problema.	0	0	9	21	51	81
Promedio		4	8.6	15	27	26	81
Porcentaje de escala		5	11	19	33	32	100
Porcentaje general		16		19	65		100

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la tabla 18, se analiza las cualidades y valores de los colaboradores

vinculados a la satisfacción del huésped bajo siete ítems de evaluación, primeramente, los niveles de aceptación más alta están en el atributo 10 con 45 respuestas que indican que están de acuerdo en relación al servicio esperado, en el atributo 16 tenemos 51 opiniones e indican que están totalmente de acuerdo con la empatía que sienten los huéspedes. Por tanto, el porcentaje de escala el 65% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los atributos de las cualidades y valores de los colaboradores en relación al huésped, el 19% es indiferente en sus opiniones y el otro 16% tiene una equivalencia de los desacuerdos frente a los clientes o huéspedes de los hoteles.

4.3. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.

4.3.1. Datos generales de los turistas

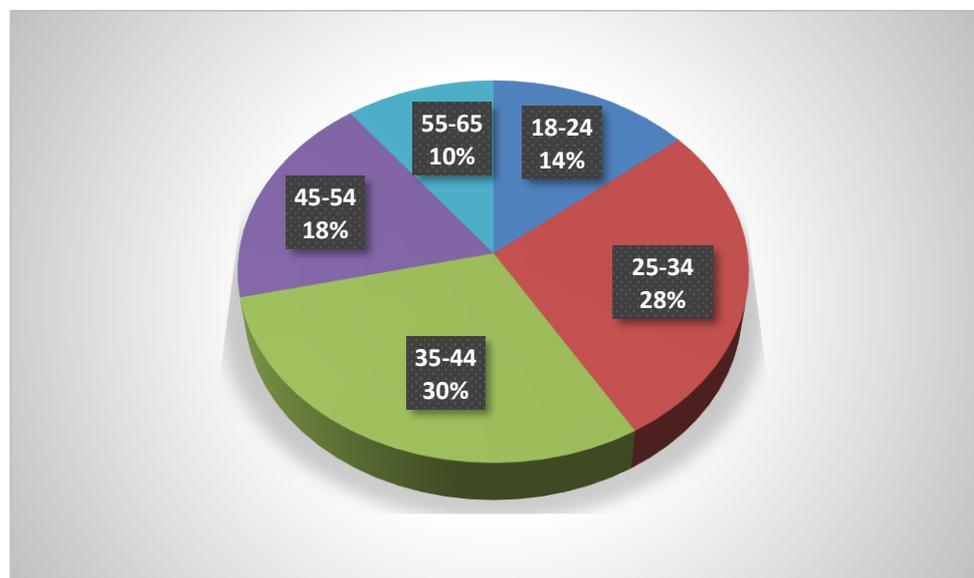


Figura 15 Edades de los huéspedes encuestados.

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la figura 15 según las encuestas a turistas extranjeros la distribución de las edades se dividieron varios rangos de las cuales el 30% de las edades de 35-44

años son huéspedes que más se hospedaron hoteles de tres estrellas 28% equivale a las edades de 25-34, seguido del 18% de las edades de 45-54 años, edades que se puede descifrar que son adultos que tomaron los servicios de los hoteles y que buscaron comodidad, con el 14% están las edades de 18-24 turistas jóvenes, por otro lado el segmento de la tercera edad que les gusta una comodidad y una alimentación de su preferencia que equivale al 10% .

Tabla 19
Sexo de los turistas encuestados

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	86	52.4
Femenino	78	47.6
Total	164	100

Fuente: Elaboración propia. 2019

En la tabla 19, los resultados el 52% son del sexo masculino que más tomaron los servicios de los hoteles de 3 estrellas y un 47% son del sexo femenino, por tanto, algunos eran grupos de varones en el caso del segmento joven y en los demás segmentos resultan ser variados, algunos grupos de turistas también venían con pareja e hijos.

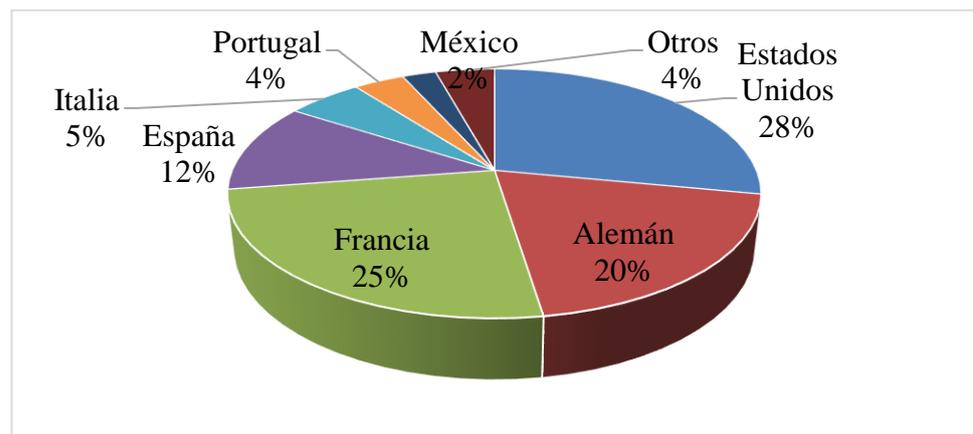


Figura 16. Turistas por nacionalidad que tomaron servicio de hospedaje

Fuente: Elaboración propia. 2019

Según la encuesta la frecuencia de turistas extranjeros que toman los servicios de los hoteles de tres estrellas son de diversos países, en nuestra

investigación mostramos que el 28% son de Estados Unidos, seguido con el 20% de Alemania, con el 25% de Francia, un 12% de España y sucesivamente como se muestra en la figura 16.

4.3.2. Análisis de las dimensiones Servqual

Tabla 20
Dimensión de confiabilidad

Atributos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
1 Cuando el colaborador de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	0	11	21	69	63	164
2 El servicio de hospedaje responde a la necesidad que usted tiene.	7	9	21	71	56	164
3 La capacidad para ofrecerle una solución a su problema es rápida.	5	10	18	72	59	164
4 El tiempo requerido para darle solución a su duda y/o problema, fue adecuado y eficiente.	10	19	18	61	56	164
5 El establecimiento de hospedaje muestra un sincero interés en solucionar su problema.	0	0	4	86	74	164
Promedio	4	10	16	72	62	164
Porcentaje de escala	3	6	10	44	38	100
Porcentaje general		9	10	81		100

Fuente: Elaboración propia 2019

En la tabla 20 observamos que la perspectiva de los elementos de confiabilidad en una primera instancia los niveles de aceptación más alta están en los atributos del ítems 5 con 86 respuestas que indican que están de acuerdo en el interés de solucionar el problema, en el atributo 3 con 72 respuestas que indican que están de acuerdo en resolver su problema, son atributos de importancia para el turista y el ítems 2 con 71 respuestas indican que están de acuerdo con la respuesta a sus necesidades del huésped. Por tanto, el porcentaje de escala según

los atributos de confiabilidad el 44% están de acuerdo por tanto se logra la satisfacción del huésped y el otro 38% están totalmente de acuerdo con este atributo. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 89% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de confiabilidad que brindan los hoteles en relación a la percepción del turista, y el 10% es neutral en sus opiniones y el 9% tiene una equivalencia discutible en los desacuerdos de la percepción de los atributos de la confiabilidad.

Tabla 21
Dimensión de elementos tangibles

Atributos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
6 Considera usted que los espacios de atención al huésped son visualmente atractivos.	0	8	25	72	59	164
7 Los colaboradores del hotel tienen una apariencia limpia y agradable	5	12	23	73	51	164
8 Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza el establecimiento de hospedaje (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	5	12	15	77	55	164
9 El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.	4	7	20	79	54	164
10 Considera que la cantidad de colaboradores es el adecuado para cumplir con las necesidades de todos sus huéspedes.	2	5	20	80	57	164
Promedio	3	9	21	76	55	164
Porcentaje de escala	2	5	13	46	34	100
Porcentaje general	7		13	80		100

Fuente: Elaboración propia 2019

En la tabla 21 los resultados desde la dimensión de los elementos tangibles, primeramente, los niveles de aceptación más alta están en los atributos del ítems

10 con 80 respuestas que indican que están de acuerdo con la cantidad de colaboradores en función a las necesidades de los huéspedes y el atributo 9 con 79 respuestas que indican que están de acuerdo con las instalaciones de los hoteles. Por lo expuesto el porcentaje de escala el 80% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los atributos de la dimensión tangible en relación a la satisfacción del turista, el 13% es neutral en sus opiniones y el 7% indican están primeramente en total desacuerdo y en desacuerdo, esto indica que existe una brecha de la insatisfacción en la dimensión tangible, por tanto, los hoteles tienen que superar estas percepciones que tiene el turista en el servicio.

Tabla 22
Dimensión de diligencia - capacidad de respuesta

Atributos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
11 La atención que se le brindó fue oportuna y a tiempo.	9	11	30	68	46	164
12 Los horarios de atención al público, son puntuales, adecuados y respetados.	0	0	16	83	65	164
13 Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	0	19	17	78	50	164
14 Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a sus consultas o algún problema presentado.	51	45	20	23	25	164
Promedio	15	19	21	63	47	164
Porcentaje de escala	9	11	13	38	28	100
Porcentaje general		21	13	67		100

Fuente: Elaboración propia 2019

En la tabla 22 tenemos como resultados de la dimensión de diligencia - capacidad de respuesta, a partir de los niveles de aceptación más alta están en los

atributos de ítems 12 con 83 respuestas que indican que están de acuerdo que los colaboradores cumplen los horarios de atención, el atributo 13 con 78 respuestas que indican que están de acuerdo con los colaboradores en que les hacen recuerdo la conclusión del servicio así mismo responden a sus consultas o algún problema que tiene el huésped. Por tanto, los dos extremos porcentuales se tiene que el 67% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de capacidad de respuesta en relación a la satisfacción del huésped, y el 13% es un porcentaje discutible a su neutralidad por algún vacío que percibieron en su estadía y el 21% si están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 23
Dimensión de garantía o seguridad

Atributos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
15 El servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas	0	15	26	97	26	164
16 Regresaría y recomendaría a nuestro establecimiento a familiares y amigos	12	11	35	87	19	164
17 El comportamiento de los colaboradores del hotel transmite confianza a sus huéspedes	0	21	30	78	35	164
18 Como huésped se siente seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje	0	6	23	84	51	164
Promedio	3	13	29	87	33	164
Porcentaje de escala	2	8	17	53	20	100
Porcentaje general		10	17	73		100

Fuente: Elaboración propia 2019

Los resultados obtenidos en la tabla 23 a partir del análisis de la dimensión de garantía o seguridad, observamos que los niveles de aceptación más alta están



en los atributos del ítems 16 con 87 respuestas indican que están de acuerdo con los servicios y regresaran y recomendarían a familiares y amigos en el atributo 84 respuestas indican que como huésped se sienten seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje, el atributo 15 con 97 respuestas indican el servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas. Por tanto, el porcentaje de escala según los atributos de seguridad el 53% están de acuerdo, por tanto, el turista percibe satisfacción por los servicios brindados y seguridad por los hoteles y el otro 20% están totalmente de acuerdo con esta dimensión. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 73% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de seguridad que brindan los hoteles, sin embargo, exista una neutralidad del 17% y el 10% están en desacuerdo y total desacuerdo con esta dimensión. Esto indica que hay que superar esta brecha para llegar a lo óptimo de esta dimensión y llegar a la plenitud de la satisfacción de los huéspedes. Por tanto, el conocimiento y atención de los colaboradores y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza, fortalecen los servicios, desde la perspectiva de la amabilidad y buen trato en el servicio. Que prima desde la cualidad de atender con buenos modales al cliente. Los "buenos días", "gracias por visitarnos", son ejemplos de cortesía que hacen sentir a gusto al huésped y por el lado de la servicialidad la disposición del personal para servir al huésped es estar "al pendiente", de acercarse o anticiparse a sus requerimientos en momentos especiales o de urgencia. Preguntas como: "¿Le puedo ayudar?", "¿Necesita algo?", son ejemplos de éste factor que ayuda al huésped.

Tabla 24
Dimensión de empatía

Atributos		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
19	El establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes.	0	0	12	98	54	164
20	El colaborador del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes	0	0	15	94	55	164
21	El colaborador del hotel presta una atención individualizada.	0	6	30	86	42	164
22	En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.	0	0	15	88	61	164
	Promedio	0	2	18	92	53	164
	Porcentaje de escala	0	1	11	56	32	100
	Porcentaje general		1	11	88		100

Fuente: Elaboración propia 2019

Los resultados de la tabla 24 desde la perspectiva de la dimensión de empatía, observamos en una primera instancia que los niveles de aceptación más alta están en el atributo 19 con 98 respuestas que indican que están de acuerdo con el establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes, en el atributo 20 con 94 respuestas indican que también están de acuerdo con el colaborador del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes y la empatía de los colaboradores porque demuestran igualdad para todos sus clientes. Por tanto, el porcentaje de escala según los atributos de empatía el 32% están totalmente de acuerdo por lo que existe una satisfacción y percepción positiva y el otro 56% están de acuerdo con este atributo. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 88% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de empatía, el 11% es neutral en sus opiniones y un 1% en desacuerdos.

4.4. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DE LOS GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.

4.4.1. Información general de los gerentes

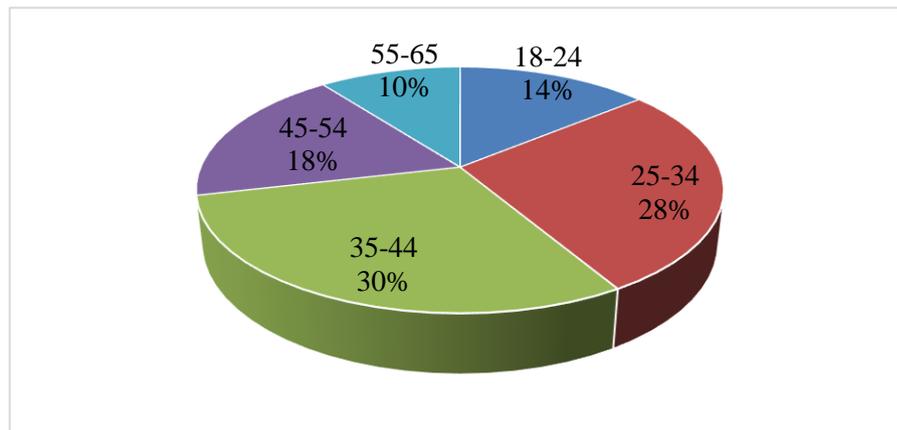


Figura 17. Rango de edades de los gerentes

Fuente: Elaboración propia 2019

En figura 17, mostramos los resultados de 20 gerentes de los hoteles en estudio, las edades son variados de las cuales el 35% de las edades de 45-54 años son gerentes con una edad de madurez y cumplen sus responsabilidades de mejor forma, el 25% equivale a las edades de 55-65 edades que son el soporte de los hoteles debido a su experiencia y estabilidad, seguido del 20% están las edades de 25-34 años rango que promete expectativas para fortalecer más sus experiencias gerenciales.

Tabla 25

Genero de los administradores

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	14	70
Femenino	6	30
Total	20	100

Fuente: Elaboración propia 2019

En la investigación los gerentes son del sexo masculino con el 70% y el

30% femenino que equivale al 100%.

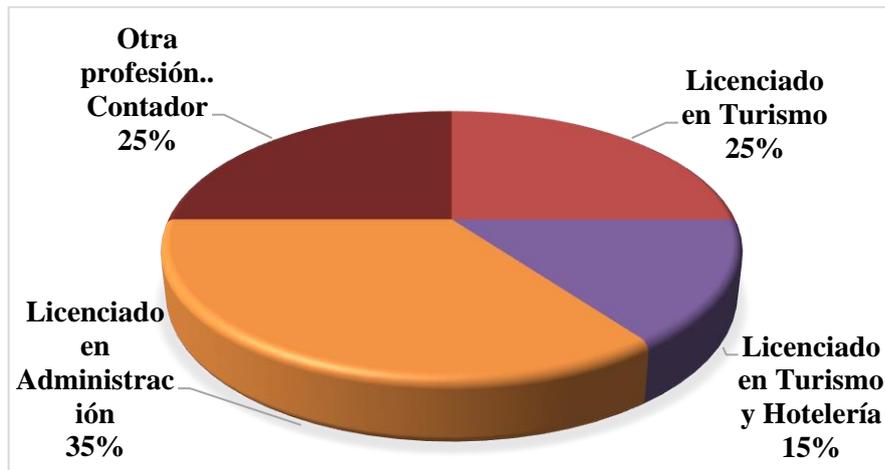


Figura 18. Formación profesional
Fuente: Elaboración propia 2019

En la figura 18, se observa que el 35% de los encuestados son licenciados en administración, seguido con el 25% son licenciados en turismo el 15% es licenciado en turismo y hotelería y en otras profesiones destaca los contadores y economistas.

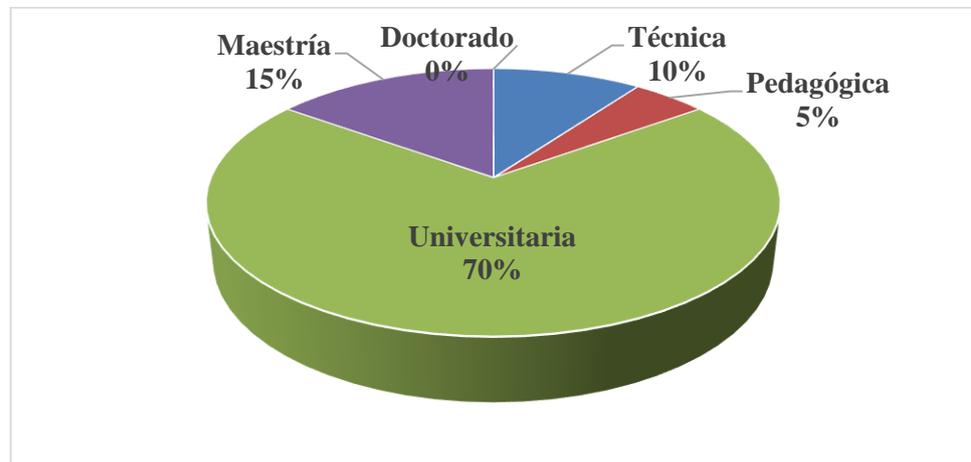


Figura 19. Nivel Académico de los gerentes
Fuente: Elaboración propia 2019

En la figura 19 tenemos como resultado que el 70% tienen el nivel universitario, 15% nivel entre estudios concluidos y técnicos con 10% y un 5% de nivel pedagógico.

Tabla 26
Interrogantes propuestos a los gerentes

N°	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
1	¿Ud. Atiende personalmente a los visitantes del hotel?	5	6	7	2	20
2	¿Realiza actividades de motivación al personal?	12	5	2	1	20
3	¿Realiza programas de capacitación a sus colaboradores?	8	9	3	0	20
4	¿Evalúa constantemente a su personal?	4	13	2	1	20
5	¿Se otorga reconocimientos a los trabajadores?	9	11	0	0	20
6	¿Utiliza medios de comunicación para reclutar personal?	13	3	4	0	20
7	¿Sólo contrata personal de la Provincia de Puno?	8	11	1	0	20
8	¿Realiza reclutamiento interno?	3	15	2	0	20
9	¿Considera que los procesos de selección de personal son adecuados?	6	11	3	0	20
10	¿Cree Ud. que sus trabajadores brindan un servicio de calidad?	8	12	0	0	20
Promedio		8	10	2	0	20
Porcentaje de escala		38	48	12	2	100
Porcentaje general		86	12	2	0	100

Fuente: Elaboración propia 2019

Las respuestas a las interrogantes que se realizaron a los gerentes se puntualizan los criterios administrativos, el comportamiento de los colaboradores e indican en sus respuestas que el 86% siempre y casi siempre están en comunicación, capacitación para la mejora de la producción y la forma de selecciona al talento humano, un 12% indican que cumplen a veces y un 2% no la hacen.



V. CONCLUSIONES

PRIMERO. Los atributos del talento humano permiten el fortalecimiento de la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno, a través de una buena gestión del talento humano que permita mantener una ventaja competitiva con la incorporación de personal, la motivación, la capacitación para garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, motivado y comprometido con la misión y estrategias de las empresas hoteleras.

SEGUNDO. Los atributos de la gestión del talento humano fortalecen la calidad de servicios en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno, mediante los factores que se evalúan en la actualidad es el incremento de la calidad del servicio reforzando la profesionalización de los servicios prestados (personal altamente capacitado) y el trato individualizado al cliente; de este modo a través de este trato individual se pueden detectar de forma más minuciosa las necesidades específicas de cada cliente, lo que se refleja los resultados de la encuesta realizada, donde el 65% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los atributos de las cualidades y valores de los colaboradores en relación al huésped.

TERCERO. Las dimensiones de evaluación del servicio son influyentes en la calidad que brindan los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno y los resultados de la evaluación lo muestran a partir de la satisfacción y percepción del huésped extranjero son altos de acuerdo a las cinco dimensiones del modelo Servqual, pues la mayoría estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo en las respuestas de los extremos con un promedio del 81% en confiabilidad, 80% en elementos tangibles, 67% en diligencia o capacidad de respuesta, 72% en seguridad y 88 % en empatía, los mismos que tiene un nivel alto de percepción del servicio y las brechas son discutibles, por tanto deben seguir mejorando los servicio de calidad para la satisfacción del cliente.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO. En cuanto a incorporar personal, generar un reclutamiento interno en la misma organización, descubriendo talentos, utilizando el enfoque de competencias laborales, y evaluación de los conocimientos.

SEGUNDO En lo que se refiere a desarrollo de personal, practicar una comunicación abierta y participativa en la organización en ambos sentidos; estimulando en el trabajador una actitud favorable a volcar su talento y a transmitir sus conocimientos en el trabajo.

TERCERO. Respecto a la recompensa de personal, es importante darles una atención adecuada a las necesidades más personales del trabajador y su familia; a través de factores como un buen clima laboral, una cultura organizacional coherente y un sistema de retribución interesante y equitativa.

CUARTO. Mejorar procesos de atención al cliente, y tener la cantidad adecuada de personal para que de esta manera se cumpla con la resolución de problemas y consultas.

QUINTO. Construir e implementar accesos para clientes con discapacidad, para que estos puedan tener facilidades para acceder a los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.

SEXTO. La selección del personal, adiestramiento y capacitación debe ser tomada con más énfasis dentro de los hoteles de tres estrellas y así permitan mejorar esta debilidad observada por los huéspedes.

SÉPTIMO. Los empresarios y administradores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno deberán interesarse en la capacitación de sus colaboradores, en los atributos de cada personal del hotel debido a que es el primer contacto que el huésped tiene en el hotel.

OCTAVO. Los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno deberían tener un proceso más dinámico en la selección del personal para mejorar el nivel de satisfacción del huésped.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Unknown. (29 de 10 de 2016). Obtenido de <http://talentohumahosena.blogspot.com/>

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos 2008*. Buenos Aires - Argentina: Granica. 2da. Edición.

Arturo, K. (11 de 7 de 2011). *Calidad*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

Ballesteros, A. (2007). *Max Weber y la sociología de las profesiones*. Mexico: Colección más textos.

Bedoya, E. (2003). *En su investigación: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de empresas privadas competitivas en Lima*. . Lima: Tesis.

Begazo, J. D. (2002). *Megatendencias del Turismo en el Tercer Milenio*. Lima – Perú.: Editorial San Marcos.

Blanco, M. (2010). *Capacidad laboral en el área de restaurante hotel Sonesta Posada del Inca Puno*. . Puno: Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano.

Calizaya, M. M. (2014). *Calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en el hotel San Román E.I.R.L*. Puno.: Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano.

Cama, G. (2015). *Procedimientos de recepción y sus niveles de satisfacción en hoteles tres estrellas – ciudad de Puno, 2013*. . Puno: Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano.

CEREM. (2015). *Proceso de reclutamiento*. Madrid: Escuela Nacional de Negocios.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Cooperación Transfronteriza. (2013). *Calidad*. Madrid: IFEF.

Cortina, A. (2000). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Madrid - España: Editorial Tecno, S.A .



- Cueva. (2015). *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones.* . Piura: Tesis. Universidad de Piura.
- definicion.de. (3 de 11 de 2019). *Calidad*. Obtenido de <https://definicion.de/calidad/>
- Definición.DE. (9 de 11 de 2019). *Excelencia*. Obtenido de <https://definicion.de/excelencia/>
- Delgado, M., Morejón, R., & Duquesne, S. E. (2013). Sistemas de Calidad en servicios turístico-hoteleros y minero empresarial. *ResearchGate*, 2-3.
- Diaz, R. (2010). *Gestión Estratégica y Calidad de Servicio en Hoteles Tres Estrellas de Lima Metropolitana. Departamento de turismo.* Lima– Perú.: Tesis de Maestría. UNMSM.
- DIRCETUR. (2009). *Manual de calidad turística para Agencia de Viajes y Turismo.* Cusco: UNIGRAF Cusco S.R.L.
- EXCELTUR. (2015). *Libro blanco de los recursos humanos del turismo de España: Competitividad turística y diferenciación a través de las personas.* Madrid: Recuperado de: https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/LIBRO_BLANCO_RRHH.pdf.
- Galeana, E. (2004). *Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña. Tesis doctoral.* Obtenido de www.tdx.cat/bitstream/10803/9316/1/tesis_santoma.pdf
- Gestionar Facil by Platzilla. (01 de 10 de 2020). *www.gestionar-facil.com*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/gestion-de-la-calidad/>
- Gigaturismo.com. (12 de 01 de 2020). *www.gigaturismo.com*. Obtenido de <http://www.gigaturismo.com/archives/2009/01/diccionario-de-turismo.html>
- Glosario. (23 de 01 de 2020). *www.cidta.usal.es*. Obtenido de



<http://cidta.usal.es/cursos/calidad/modulos/Principal/Glosario%20calidad/G-.htm>

González, F. (19 de 09 de 2011). *Calidad hotelera: lo que el cliente quiere y quiere pagar.*

Obtenido de https://www.hosteltur.com/134120_calidad-hotelera-lo-cliente-quiere-quiere-pagar.html

Gurria, M. (1995). *Ética profesional, el turismo como ejemplo.* Bogotá - Colombia.: Universidad Externado.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación.* Mexico: Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores. S.A.

IMF INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. (17 de 03 de 2020). Obtenido de https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/#Que_es_la_gestion_del_talento

Jiménez, Vidal, & Polanco. (2011). *Diagnóstico del sistema de gestión de calidad en el hotel Las Tunas de la cadena Islazul de Cuba.* Cuba: Islazul.

Maldonado, & Palma. (2011). *La certificación de calidad como herramienta para mejorar la rentabilidad en un restaurant en la Región Tumbes.* Tumbes - Perú: Tesis Universidad de Tumbes.

Mariño-Mesías, R. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Andrada, L. R. (2010). *www.uda.ad.*

Obtenido de https://www.uda.ad/wp-content/uploads/2010/03/analisis_atributos.pdf

Martinez, A. (1980). *La Ética de Sócrates y su Influencia en el Pensamiento Occidental, Facultad de filosofía y letras, Universidad de Málaga.* Obtenido de

<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/6392/21%20MARTINEZ%20LORCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MEDWAFRE. (2003). *SERVQUAL.* Obtenido de

<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>



- Meta4 España. (12 de 12 de 2017). *www.meta4.es*. Obtenido de <https://www.meta4.es/portfolio-items/las-10-cualidades-del-lider-de-recursos-humanos-digital/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recurso Humano*. Mexico: Decimo prima Edicion. Editorial Prentice Hall.
- Morales, P. (2012). *www.up".es*. Obtenido de Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales: Tamaño necesario de la muestra: [http://www.up".es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pfd](http://www.up)
- Moya, N. J. (3 de julio 2016). La ética del profesional en turismo. Servicio hotelero innovador y sostenible . *Études caribéennes [En ligne]*, 33-34. DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.9452>.
- Nogales, V., & Pacheco, F. (2013). *Modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga Ecuador*. Latacunga - Ecuador: Universidad de Quito.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: a múltiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing. Volumen 64, 1* .
- Puccino, S. (Setiembre de 2005). The Right Mix of Expatriate Employee Compensation Components. *Benefits & Compensation Digest*, Vol 42, 30-33.
- Siu, E. (2011). *Análisis servqual aplicado a la empresa Mamatila*. Obtenido de www.es.scribd.co: <https://es.scribd.com/doc/75033922/APLICACION-DEL-METODO-SERQUAL-AL-HOTEL-MAMATILA>
- Tarí, J. J., Molina, J. F., & Pereira, J. (2017). *Gestión de la calidad en el turismo*. Madrid: Editorias Sintesis.
- Touma, M., Valverde, G., & Gutiérrez, M. (2003). *Manual de entrenamiento para mejorar*



la calidad en el servicio del departamento de recepción para hoteles de primera categoría. Colombia: Tesis de Titulación. Universidad de Bogota.

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba-Ecuador: Aval ESPOCH.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital de las empresas*. Mexico: 6° Edición. Mac Graw - Hill Interamericana.

WorkMeter. (29 de 4 de 2014). www.es.workmeter.com. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/343475/gestion-del-talento-los-3-atributos-que-debes-buscar>

www.sites.google.com. (20 de 03 de 2020). Obtenido de <https://sites.google.com/site/yecika114/home>

www.2delenguayliteratura.com. (30 de 5 de 2019). Obtenido de http://delenguayliteratura.com/El_atributo_%28funcion_sintactica%29__definicion,_explicacion_y_ejemplos.html

www.definicion.de. (12 de 01 de 2020). Obtenido de <http://definicion.de/alojamiento/>

www.entornoturistico.com. (31 de 3 de 2020). Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/glosario-de-turismo/>

www.hotelesrh.com. (12 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.hotelesrh.com/empresa>

www.leadhospitality.es. (15 de 11 de 2019). Obtenido de [https://www.leadhospitality.es/la gestión de los recursos humanos en hoteles](https://www.leadhospitality.es/la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-hoteles)

www.psicologiyempresa.com. (22 de 01 de 2020). Obtenido de <https://psicologiyempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

www.significados.com. (31 de 3 de 2020). Obtenido de <https://www.significados.com/calidad/>



ANEXOS



ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL HUESPED EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO.

Objetivo: Analizar los atributos del talento humano para la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno.

I. Datos generales del cliente

1. Sexo Femenino () Masculino ()
2. Lugar de Procedencia
Nacional () Internacional ()

II. Atributos que generan la satisfacción del cliente

ASPECTOS DEL SERVICIO	TD	D	I	A	TA
CONFIABILIDAD					
3. La capacidad para ofrecerle una solución a su problema es rápida.					
4. El tiempo requerido para darle solución a su duda y/o problema, fue adecuado y eficiente.					
5. El establecimiento de hospedaje muestra un sincero interés en solucionar su problema.					
TANGIBILIDAD					
6. Considera usted que los espacios de atención al huésped son visualmente atractivos.					
7. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable					
8. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza el establecimiento de hospedaje (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					
9. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.					
10. Considera que la cantidad de colaboradores es el adecuado para cumplir con las necesidades de todos sus huéspedes.					
DILIGENCIA					
11. La atención que se le brindó fue oportuna y a tiempo.					
12. Los horarios de atención al público, son puntuales, adecuados y respetados.					
13. Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.					
14. Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a sus consultas o algún problema presentado.					



GARANTÍA					
15. El servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas					
16. Regresaría y recomendaría a nuestro establecimiento a familiares y amigos					
17. El comportamiento de los colaboradores del hotel transmite confianza a sus huéspedes					
18. Como huésped se siente seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje					
EMPATÍA					
19. El establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes.					
20. El colaborador del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes					
21. El colaborador del hotel presta una atención individualizada.					
22. En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.					

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LOS HOTELES TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO

I. Datos generales del trabajador

1. Sexo Femenino () Masculino ()
2. ¿Por qué medio se enteró de la Convocatoria de su actual trabajo?
 - (a) Periódico
 - (b) Televisión
 - (c) Aviso publicitario
 - (d) Radio
 - (e) Redes Sociales
 - (f) Otros: _____

II. Atributos que generan la satisfacción del trabajador

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente. A: De acuerdo.

TA: Totalmente de acuerdo

GESTION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	I	A	TA
INCORPORACIÓN DEL PERSONAL					
3. Las técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personal son las adecuadas					
RECOMPENSA DE PERSONAL					
4. Su esfuerzo es reconocido por la empresa					
5. La remuneración que percibe está acorde a sus expectativas.					
DESARROLLO DEL PERSONAL					



6. Las técnicas que se utilizan para desarrollar sus conocimientos y habilidades son las apropiadas.					
7. Considera que la capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral.					

III. Atributos del personal vinculados a la satisfacción del huésped.

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente. A: De acuerdo.

TA: Totalmente de acuerdo

Indicadores	TD	D	I	A	TA
8. Considera usted que el servicio que brinda es el esperado por el Huésped.					
9. Ha recibido reclamos o quejas por la calidad del servicio brindado.					
10. Cree usted que la empresa le facilita todos los recursos necesarios para desempeñar de forma correcta su labor.					
11. Considera que la cantidad de personal es el adecuado para desempeñar las actividades del Hotel.					
12. Cuando el huésped solicita ayuda ¿su capacidad de respuesta es inmediata?					
13. Considera usted que el servicio que brinda ayuda a mantener la imagen y prestigio del Hotel					
14. Muestra empatía cuando un huésped tiene un problema.					

ENCUESTA AL GERENTE Y/O ADMINISTRADOR DE LOS HOTELES TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO 2019.

N ^o	Preguntas	Siempre	Casi	A veces	Nunca	Total
1	¿Ud. Atiende personalmente a los visitantes del hotel?					
2	¿Realiza actividades de motivación al personal?					
3	¿Realiza programas de capacitación a sus colaboradores?					
4	¿Evalúa constantemente a su personal?					
5	¿Se otorga reconocimientos a los trabajadores?					
6	¿Utiliza medios de comunicación para reclutar personal?					
7	¿Sólo contrata personal de la Provincia de Puno?					
8	¿Realiza reclutamiento interno?					
9	¿Considera que los procesos de selección de personal son adecuados?					
10	¿Cree Ud. que sus trabajadores brindan un servicio de calidad?					

**MATRIZ DE INVESTIGACIÓN
TÍTULO: ATRIBUTOS DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO TURÍSTICO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO – 2018.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	METODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ESTADÍSTICA
<p>Problema Principal: ¿Cuáles son los atributos del talento humano para la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno?</p>	<p>Hipótesis General. Los atributos del talento humano permiten el fortalecimiento de la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno.</p>	<p>Objetivo General. Analizar los atributos del talento humano para la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Puno.</p>	<p>Variable Independiente Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar a las personas - Recomendar a las personas. - Desarrollo de las personas 	<p>Enfoque de Investigación: Cuantitativo Diseño: Investigación No Experimental Del Nivel Descriptivo de corte transversal</p>	<p>TÉCNICAS Observación directa: Simple y por fichas Observación indirecta: Cuestionario, Análisis Likert</p>
<p>Problemas Específicos: -¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano para la calidad de servicios en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno? -¿Cuáles son las dimensiones de la evaluación para la calidad de servicio en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno?</p>		<p>Objetivos Específicos. - Identificar los atributos del talento humano para la calidad de servicios a los huéspedes de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno. - Evaluar y analizar las dimensiones de la calidad de servicio en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Puno.</p>	<p>Variable Dependiente Calidad de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos tangibles - Confiabilidad - Capacidad de respuesta - Seguridad - Empatía 		<p>INSTRUMENTOS 1.- Fichas de Observación, fichas documentales Fichas de registro, fichas de observación, lista de cotejo o comprobación. 2.- Protocolo del cuestionario Guía de entrevista, Fichas de registro documental</p>