

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN HOTELES DE TRES
ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE YANQUE, PROVINCIA DE
CAYLLOMA, REGIÓN AREQUIPA, AÑO 2015”**

Tesis presentada por la Bachiller:

KATIA YADIRA AMPUERO ALFARO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y
RECURSOS HUMANOS**

AREQUIPA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Agradezco A Dios por haberme encaminado a este punto de mi vida. A mis padres quienes supieron apoyarme y aconsejarme confiando en mi hasta el final, lo cual hizo realidad mi sueño y de quienes me siento muy orgullosa.

A mis maestros por haberme guiado e inculcado conocimientos y responsabilidad para asumir retos.

KATIA YADIRA AMPUERO ALFARO

EPÍGRAFE

Gestión de 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, página 7)



ÍNDICE

RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I	13
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS UNIDADES DE ESTUDIO	14
1.1 Datos generales de los trabajadores	15
1.1.1 Edad y genero	16
1.1.2 Procedencia del talento humano	17
1.1.3 Profesión del talento humano y nivel académico.....	18
1.1.4 Puesto y nivel académico	19
1.1.5 Experiencia laboral	20
1.1.6 Cualidades y nivel académico.....	21
1.2 Datos generales de los administradores	22
1.2.1 Cuadro sistematizado de las características de los administradores	22
CAPÍTULO II.....	23
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.1 Encuestas sistematizadas aplicadas a los trabajadores.....	24
2.1.1 Admisión de Personas	24
2.1.2 Colocación de Personas.....	29
2.1.3 Compensación de Personas	39
2.1.4 Desarrollo de Personas.....	44
2.1.5 Mantenimiento de Personas	48
2.1.6 Monitoreo de Personas.....	62
2.2 Entrevista aplicada a los Administradores	64
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
ANEXO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	85
BIBLIOGRAFÍA.....	166

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Características generales	14
Cuadro N° 2: Número de trabajadores	15
Cuadro N° 3: Edad- Género	16
Cuadro N° 4: Procedencia	17
Cuadro N° 5: Profesión y nivel académico	18
Cuadro N° 6: Puesto- Nivel académico	19
Cuadro N° 7: Experiencia laboral	20
Cuadro N° 8: Cualidades y nivel académico	21
Cuadro N° 9: Características generales de los administradores	22
Cuadro N° 10: Canales	24
Cuadro N° 12: Técnicas	27
Cuadro N° 13: Diseño de puestos	29
Cuadro N° 14: Habilidades/ capacidades	31
Cuadro N° 15: Comportamiento laboral	33
Cuadro N° 16: Metas y resultados	35
Cuadro N° 17: Actividades promovidas por los superiores	37
Cuadro N° 18: Tipo de remuneración (compensación)	39
Cuadro N° 19: Tipo de compensación	41
Cuadro N° 20: Expectativas	44
Cuadro N° 21: Formas de canalizar	46
Cuadro N° 22: Relación con los trabajadores	48
Cuadro N° 23: Relaciones con los trabajadores	50
Cuadro N° 24: Espacio físico/psicológico/ ergonómico	52
Cuadro N° 25: Entorno psicológico	54
Cuadro N° 26: Principios ergonómicos	56
Cuadro N° 27: Factores de riesgos de salud	58
Cuadro N° 28: Horario de trabajo	60
Cuadro N° 29: Base de datos	62

Cuadro N° 30: Fases de selección	64
Cuadro N° 31: Características	65
Cuadro N° 32: Afirmaciones	66
Cuadro N° 33: Evaluación del desempeño	67
Cuadro N° 34: Calificación de labores	68
Cuadro N° 35: Tipo de capacitación	69
Cuadro N° 36: Etapas de capacitación	70
Cuadro N° 37: Mecanismos para capacitar	70
Cuadro N° 38: Métodos de desarrollo	71
Cuadro N° 39: Decisiones a seguir	71
Cuadro N° 40: Factores de disciplina	72
Cuadro N° 41: Política disciplinaria	73
Cuadro N° 42: Datos personales	74
Cuadro N° 43: Datos de admisión	74
Cuadro N° 44: Datos de progreso	75
Cuadro N° 45: Fuentes de datos internos	76
Cuadro N° 46: Sistemas de información	77
Cuadro N° 47: Ingreso de datos del personal	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Canales	26
Gráfico N° 2: Técnicas de selección	28
Gráfico N° 3: Diseño de puestos	30
Gráfico N° 4: Habilidades/ capacidades	32
Gráfico N° 5: Comportamiento laboral	34
Gráfico N° 6: Metas y resultados	36
Gráfico N° 7: Actividades promovidas	38
Gráfico N° 8: Tipo de remuneración (compensación)	40
Gráfico N° 9: Tipo de compensación	43
Gráfico N° 10: Expectativas	45
Gráfico N° 11: Formas de canalizar	47
Gráfico N° 12: Relación con los trabajadores	49
Gráfico N° 13: Relaciones con los trabajadores	51
Gráfico N° 14: Espacio físico	53
Gráfico N° 15: Entorno psicológico	55
Gráfico N° 16: Principios ergonómicos	57
Gráfico N° 17: Factores de riesgos de salud	59
Gráfico N° 18: Horario de trabajo	61
Gráfico N° 19: Base de datos	63

RESUMEN

Los Atractivos Turísticos hoy en día, toman relevancia pues, ellos determinan la elección y tendencia de los turistas nacionales y extranjeros, permitiendo la visita a los lugares de mayor importancia o de mejor atractivo turístico, como es el caso del Valle del Colca. La zona agrícola de Yanque está integrada por andenería distribuida en ambas márgenes del río Colca. Tales son los Andenes de Llactacucho, el Anfiteatro de Oqolle, El Complejo Arqueológico de Uyo-Uyo (Pueblo Viejo), La Casa Inca de Yanque, La Casa de los Suárez y la Casa de la Princesa, Baños termales de Chacapi, Calera de Yanque, el Museo de Yanque, el Templo de La Inmaculada Concepción de Yanque. Por tal motivo y los atractivos turísticos los hoteles toman un rol importante para que esta experiencia sea satisfactoria.

La gestión del talento humano en hoteles de tres estrellas en el distrito de Yanque, provincia de Caylloma, región Arequipa, es muy importante, por lo cual mediante la investigación se contribuirá a dar aportes y alternativas que den solución en el sector humano, en hoteles 3 estrellas.

La metodología empleada en cuanto a las técnicas para la recolección de datos se utilizó la técnica del “cuestionario” a 46 trabajadores y la “entrevista” que fue aplicada a 4 de los administradores; el instrumento a utilizar es el “formulario de preguntas” y “Cedula de entrevista” los mismos que se elaboraron en forma específica e inédita para el presente estudio, para obtener información específica.

Mediante la investigación se concluyó que la gestión del talento humano de las empresas hoteleras en el distrito de Yanque, en la actualidad se realizan en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de los hoteles de tres estrellas y de su personal, los trabajadores que laboran en los hoteles son competentes pero en su mayoría sin estudios formales, tal es el caso de los trabajadores que ocupan cargos de housekeeping y mantenimiento que son jóvenes entre 18 y 22 años de edad.

La admisión de personas en muchos de los casos; el reclutamiento del personal son por referencias de algún conocido allegado.

El proceso de colocación de personas cuenta con diseño de cargos, además cada trabajador sabe que responsabilidades tiene su puesto, pero las evaluaciones de los hospedajes de Yanque no son continuas.

La compensación de los trabajadores es mensual; cuentan con todos los beneficios de acuerdo a ley, pero no todos los trabajadores reciben los beneficios ya que en su mayoría son personal que recién se ha incorporado a la empresa y se encuentran en un periodo de prueba.

El desarrollo de personas que aplican los administradores es la capacitación a través de las tareas desempeñadas, los mecanismos para entrenar a los trabajadores son transmitir información y capacitación en clase.

En cuanto al proceso de mantenimiento de personas, la relación entre los trabajadores es óptima. El espacio físico y ergonómico son los adecuados, se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando pérdidas de empleados por contraofertas y si se emplean políticas disciplinarias.

En el monitoreo de personas se cuentan con base de datos de sus trabajadores, se identifica a cada trabajador con sus respectivos datos básicos, registro de cargos, remuneraciones, beneficios y sistemas de información, pero no se incluye la productividad del empleado es decir su desempeño.

Palabras clave: gestión de talento humano, admisión de personas, diseño de cargos, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

The Tourist Attractions today, they take relevance therefore, they determine the choice and tendency of the national and foreign tourists, allowing the visit to the places of greater importance or of better tourist attraction, as it is the case of the Colca Valley. The agricultural zone of Yanque is integrated by andenería distributed in both margins of the river Colca. These are the Andenes de Llactacucho, the Amphitheater of Oqolle, the Uyo-Uyo Archaeological Complex (Pueblo Viejo), the Inca House of Yanque, Casa de Suárez and Casa de la Princesa, Chacapi Hot Springs, Yanque Calera, The Museum of Yanque, the Temple of the Immaculate Conception of Yanque. For such reason and the tourist attractions the hotels take an important role for this experience to be satisfactory.

The management of human talent in three star hotels in the district of Yanque, Caylloma province, Arequipa region, is very important, so through research will help to provide input and alternatives solution in the human sector, hotels 3 star Yanque district.

The methodology used in terms of techniques for data collection technique "questionnaire" 46 workers from the "interview" that was applied to 4 managers used; the instrument to use is the "inquiry form" and "Cedula interview" the same that were developed in specific and unprecedented for the present study is to obtain specific information.

Through research it was concluded that the management of human talent of hotel companies in the district of Yanque, currently performed in the traditional way, that is not given the greatest importance to talented people put aside their abilities, skills, knowledge that could have a better use for the benefit of three-star hotels and their staff, workers who work in the hotels are competent but mostly without formal studies, as in the case of workers who hold positions of housekeeping and maintenance are young people between 18 and 22 years old.

The admission of people in many cases the recruitment of staff are known references of someone close.

Workers compensation is a monthly feature all the benefits according to law, but not all workers receive the benefits because they are mostly staff has recently joined the company and are in a trial period.

The development of people who apply is training administrators through the tasks performed, mechanisms to train workers are transmitting information and classroom training.

As for the process of keeping people, the relationship between workers is optimal. Physical and ergonomic space is adequate, it has been shown that the administrative system is authoritarian causing losses of employees counteroffer and if disciplinary policies are used.

In monitoring people have database of workers, each worker with their basic data, registration fees, salaries, benefits and information systems, but employee productivity is not included is identified performance.

Keywords: human talent management, admission of persons, charges design, performance evaluation.



INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, es imprescindible en hoteles de tres estrellas, por lo cual mediante la investigación se contribuirá a dar aportes y alternativas que dé solución en el sector humano, con la finalidad de generar fuentes de empleo calificado, elevar sus ingresos, mejorar sus niveles de vida y esto a través de un estudio realizado en hoteles 3 estrellas del distrito de Yanque en el valle del Colca. Mediante la investigación, se ha logrado determinar que, la gestión de talento empleada en los hoteles de tres estrellas en el distrito de Yanque, utilizan ciertos criterios y acciones que contribuyen a reclutar el personal idóneo y lograr el desarrollo del personal.

Si bien el turismo genera riqueza y contribuye al intercambio de actitudes sociales y culturales entre los pueblos. El turista deja mucho dinero (en hoteles, restaurantes, alquiler de coches, compras). Generando puestos de trabajo en las zonas turísticas.

Como sabemos, hoy en día el turismo en la ciudad de Arequipa es la actividad económica que integra la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer al cliente y, que, requiere empresas con el personal adecuado que se dediquen a realizar las actividades que lo hagan posible. Es por ello, que se ha podido observar el crecimiento de la actividad turística; se han incrementado las llegadas, los viajes y los flujos económicos, por concepto de servicios turísticos y hoteleros, particularmente al Valle del Colca, objeto de nuestra investigación.

El trabajo en mención comprende dos capítulos, En el Capítulo I, se recabo información general de los cuatro hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque y particularidades del capital humano, para conocer las características de cada unidad económica. En el Capítulo II se da a conocer los resultados de la investigación, que permitió conocer y observar las actividades que se desarrollan para administrar el personal y ver si se cumple con los criterios y procesos establecidos en el entorno de la gestión del talento humano, en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas en el distrito de Yanque. Esperando que el presente trabajo de investigación contribuya a la toma de decisiones en la gestión del talento humano; y considerando haber cumplido con las expectativas trazadas, expreso mi agradecimiento y reconocimiento a todas las personas que, de alguna manera contribuyeron a la culminación de mi tesis.



CAPÍTULO I

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS UNIDADES DE ESTUDIO

En este primer capítulo se podrá observar los resultados de cuarenta y seis encuestas dirigida a los trabajadores, y los resultados de cuatro entrevistas dirigida a los administradores; se obtuvieron diez cuadros de los cuales se recabo información general de los cuatro hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque y particularidades del capital humano, para poder tener en claro las características de cada unidad económica.

Cuadro N° 1: Características generales

Características generales de la Unidad de Estudio

Nombre del establecimiento	Categoría de la unidad de registro	Número de estrellas	Número de habitaciones	%	Número de Plazas	%	Tiempo de funcionamiento	%
Tradición Colca	Hotel	3	22	27%	50	32%	6 Años	22%
Killawasi	Hotel	3	13	16%	30	19%	6 Años	22%
Eco Inn	Hotel	3	21	26%	35	22%	7 Años	26%
Collahua	Hotel	3	25	31%	42	27%	8 Años	30%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede observar que, el hotel con menor número de habitaciones es el Killawasi, los otros hoteles tienen un número similar de habitaciones, entre 21 y 25. De acuerdo D. S. N° 006-2014-Vivienda-Mincetur.

El hotel con mayor número de plazas es decir el número de personas que ocupa un lugar dentro del hotel con un 32% es el Hotel Tradición Colca. Por otro lado el hotel con más años de funcionamiento y experiencia en el sector turismo es el Hotel Turístico Collahua.

1.1 Datos generales de los trabajadores

Las encuestas fueron dirigidas a 46 trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque que corresponden a cuatro hoteles, con el objetivo de saber cuál es la realidad y la perspectiva que tiene dichos trabajadores con respecto a la gestión del talento humano.

Cuadro N° 2: Número de trabajadores

NÚMERO DE TRABAJADORES	N°	%
TRADICIÓN COLCA	11	24%
KILLAWASI	11	24%
COLLAHUA	12	26%
ECCO INN	12	26%
TOTAL	46	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Los hoteles de tres estrellas con mayor personal son Eco Inn y Collahuá con un 26%, el número de trabajadores es muy similar entre hoteles. Según los administradores todos sus trabajadores se encuentran calificados para realizar sus labores diarias, como lo establece la norma anexo N° 1-D: requisitos mínimos del personal Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, Decreto Supremo N° 006-2014-Mincetur.

1.1.1 Edad y genero

Cuadro N° 3: Edad- Género

Edad		Género		Total
		Masculino	Femenino	
18-22 años	Recuento	17	10	27
	% del total	37,0%	21,7%	58,7%
23-27 años	Recuento	5	7	12
	% del total	10,9%	15,2%	26,1%
>=28 años	Recuento	6	1	7
	% del total	13,0%	2,2%	15,2%
Total	Recuento	28	18	46
	% del total	60,9%	39,1%	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016).

El 58.7% de los trabajadores que laboran en los hoteles de tres estrellas tienen entre 18 y 22 años, es decir la mayoría del capital humano son jóvenes.

Con el 60.9% predomina el género masculino. Según información brindada por pobladores y los mismos trabajadores; los jóvenes prefieren laborar en hoteles que en agricultura porque les demanda menor esfuerzo físico.

1.1.2 Procedencia del talento humano

Cuadro N° 4: Procedencia

Procedencia	N°	%
Arequipa	12	26.1%
Francia	2	4.3%
Puno	1	2.2%
Yanque	31	67.4%
Total	46	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

El 67.4% de los trabajadores son oriundos de la localidad de Yanque. Los jóvenes de la localidad prefieren laborar en los hoteles debido a que les demanda menos esfuerzo físico. En el hotel Tradición Colca, dos de los colaboradores son de procedencia francesa que realizan estudios de astrología.

1.1.3 Profesión del talento humano y nivel académico

Cuadro N° 5: Profesión y nivel académico

Profesión		Nivel académico			Total	
		Secundaria	Técnico	Universitario		
Ninguno	Recuento	30	1	0	31	
	% del total	65,2%	2,2%	0,0%	67,4%	
Chef	Recuento	0	7	0	7	
	% del total	0,0%	15,2%	0,0%	15,2%	
Hotelería y turismo	Recuento	0	3	3	6	
	% del total	0,0%	6,5%	6,5%	13,0%	
Astrónomo	Recuento	0	0	2	2	
	% del total	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%	
Total		Recuento	30	11	5	46
		% del total	65,2%	23,9%	10,9%	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016)

El 67.4% no cuentan con profesión, por lo tanto la mayoría son trabajadores con estudios solo hasta el nivel secundario, se puede presumir que no se les incentiva contar con estudios superiores, y solo reciben la capacitación correspondiente al momento de ser seleccionados e ingresar a la organización.

El 65.2% de los encuestados el nivel académico que poseen es secundaria. Quiere decir que los hoteles prefieren contratar personal sin experiencia ni conocimientos necesarios.

1.1.4 Puesto y nivel académico

Cuadro N° 6: Puesto- Nivel académico

Puesto	Nivel académico			Total	
	Secundaria	Técnico	Universitario		
Auditor nocturno	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%
Chef	Recuento	0	2	0	2
	% del total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
Cocinero	Recuento	4	5	0	9
	% del total	8,7%	10,9%	0,0%	19,6%
Enc. de caballos	Recuento	1	0	0	1
	% del total	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%
Mantenimiento	Recuento	4	0	0	4
	% del total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
Housekeeping*	Recuento	12	0	0	12
	% del total	26,1%	0,0%	0,0%	26,1%
Jardinero	Recuento	1	0	0	1
	% del total	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%
Jefe de housekeeping	Recuento	1	0	0	1
	% del total	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%
Enc. de Lavandería	Recuento	2	0	0	2
	% del total	4,3%	0,0%	0,0%	4,3%
Mozo	Recuento	5	0	0	5
	% del total	10,9%	0,0%	0,0%	10,9%
Recepcionista	Recuento	0	2	3	5
	% del total	0,0%	4,3%	6,5%	10,9%
Enc. de Reservas	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%
Voluntario	Recuento	0	0	2	2
	% del total	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%
Total	Recuento	30	11	5	46
	% del total	65,2%	23,9%	10,9%	100,0%

*Housekeeping: limpieza y arreglo del hogar (hotel).

Fuente: elaboración propia (2016).

El 26.1% de los trabajadores ocupa el puesto de Housekeeping, que ejecutan labores de limpieza en las habitaciones e instalaciones dentro del hotel. Este puesto es el que más se requiere en un hotel para mantener el orden y su nivel académico es de secundaria.

1.1.5 Experiencia laboral

Cuadro N° 7: Experiencia laboral

Experiencia laboral		Experiencia laboral en la empresa				Total	
		Empezando	4-11 meses	1-2 años	>2-4 años		
Empezando	Recuento	6	8	7	0	21	
	% del total	13,0%	17,4%	15,2%	0,0%	45,7%	
4-11 meses	Recuento	3	3	0	0	6	
	% del total	6,5%	6,5%	0,0%	0,0%	13,0%	
1-5 años	Recuento	1	1	11	1	14	
	% del total	2,2%	2,2%	23,9%	2,2%	30,4%	
6-10 años	Recuento	0	0	3	2	5	
	% del total	0,0%	0,0%	6,5%	4,3%	10,9%	
Total		Recuento	10	12	21	3	46
		% del total	21,7%	26,1%	45,7%	6,5%	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016).

Puede apreciarse que en el cuadro, se presenta dos agrupaciones de intervalos, por meses y años; esto se debe a que la mayoría de trabajadores se caracteriza, por contar con experiencia laboral menor a un año.

Intervalos-siendo más la incidencia de menos de un año.

El 45.7% de los trabajadores recién están empezando a laborar en las empresas hoteleras. Por lo tanto la mayoría de los trabajadores son jóvenes sin experiencia laboral. En consecuencia, la mayoría labora menos de un año lo que refleja una alta rotación de personal. Indicaron que, solo recibieron la capacitación al momento de ser admitidos en el establecimiento de hospedaje.

1.1.6 Cualidades y nivel académico

Cuadro N° 8: Cualidades y nivel académico

CUALIDADES		Nivel Académico			Total
		Secundaria	Técnico	Universitario	
No respondió	Recuento	23	8	2	33
	% dentro de cualidades	69,7%	24,2%	6,1%	100,0%
Dinámico	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de cualidades	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Disposición	Recuento	0	0	1	1
	% dentro de cualidades	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Honesto	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de cualidades	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Iniciativa	Recuento	0	1	0	1
	% dentro de cualidades	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Proactiva	Recuento	1	1	2	4
	% dentro de cualidades	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Responsable	Recuento	3	1	0	4
	% dentro de cualidades	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Visión	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de cualidades	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	30	11	5	46
	% dentro de cualidades	65,2%	23,9%	10,9%	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se observa que 33 de los trabajadores no supieron dar respuesta a esta pregunta que representan en el nivel secundaria con un 69.7% de la totalidad de encuestados. Por lo tanto se debe reconocer por parte de los superiores sus cualidades e incentivarlos a seguir adelante. Según los trabajadores no perciben que se les reconozca sus habilidades o se les felicite a menudo. Ellos indican que se sería muy gratificante que reconozcan su buena actitud y disposición en el trabajo.

1.2 Datos generales de los administradores

Se pudo entrevistar a cuatro Administradores de los hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque, son de carácter anónimo, dichas entrevistas nos reflejaran la realidad de la gestión del talento humano y las características generales de los administradores, y los resultados se detallan a continuación.

1.2.1 Cuadro sistematizado de las características de los administradores

Cuadro N° 9: Características

Lugar y Fecha: Yanque 23 de Julio				
	Cédula N° 1	Cédula N° 2	Cédula N° 3	Cédula N° 4
Hotel	Tradición Colca	Killawasi	Eco Inn	Collahua
Características administradores				
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
Edad	26 años	30 años	28 años	36 años
Procedencia	Francia	Chivay	Arequipa	Arequipa
Profesión	Administrador	Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras	Administrador	Administrador
Nivel académico	Superior Universitario	Superior Técnico	Superior Universitario	Superior Universitario
Puesto Actual	Administrador	Administrador	Administrador	Administrador
Años en la Organización	1 año 2 meses	1 año 3 meses	2 años 6 meses	4 años 2 meses
Experiencia laboral en la organización	1 año 2 meses	1 año 3 meses	2 año 6 meses	4 años 2 meses

Fuente: elaboración propia (2016).



CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados son producto de la aplicación de dos técnicas, la encuesta que consta de 15 preguntas utilizando el instrumento de lista de cotejo dirigida a los trabajadores y la entrevista, dirigida a los administradores, que se formuló en base a 30 preguntas; los cuadros obtenidos están relacionados con las entrevistas que se aplicaron a los administradores, para que de esta manera se pueda contrastar la información obtenida, y saber cuál es la realidad y la perspectiva que tienen los trabajadores como los administradores con respecto a la gestión del talento humano, de acuerdo a los seis indicadores planteados, tomados de la fuente científica de Idalberto Chiavenato, teoría que ilumina la presente investigación. Cuyos resultados se presentan a continuación.

2.1 Encuestas sistematizadas aplicadas a los trabajadores

2.1.1 Admisión de Personas

1. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento tanto internos como externos utilizados?

Cuadro N° 10: Canales

Canales	Trabajadores		Administradores	
	N°	%	N°	%
Agencias de reclutamiento	2	4%	0	0%
Referencia de algún conocido allegado	32	70%	2	50%
Transferencia a otros puestos	1	2%	4	100%
Carteles o avisos	2	4%	1	25%
Internet	9	20%	2	50%
Total	46	100%		

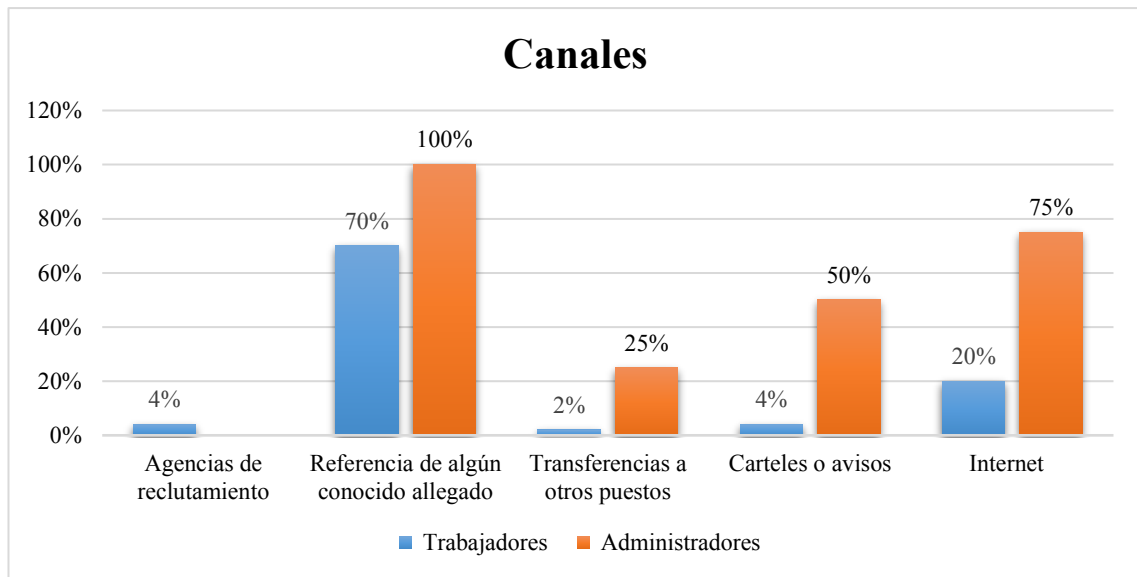
Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede apreciar que el 70% de los encuestados, indicaron que el canal por el cual fueron reclutados, es por referencias de algún conocido; seguido por un 20% con el canal de internet, por lo general las personas que trabajan en los hoteles son conocidos entre reclutador y trabajador, o son recomendados por trabajadores del mismo hotel.

Los administradores entrevistados indicaron que los canales de reclutamiento más utilizados son por referencias de algún conocido allegado que coincidentemente tiene relación con las encuestas realizadas a los trabajadores, también se utilizan el canal internet, carteles o avisos colocados en la municipalidad de Yanque, y en algunos de los casos por transferencia a otros puestos (Eco Inn). Por lo tanto se cumple con las técnicas de reclutamiento de acuerdo al texto de I. Chiavenato de Gestión de talento humano.



Gráfico N° 1: Canales



Fuente: elaboración propia.

2. Al momento de ser seleccionado ¿Cuáles son las técnicas empleadas en la etapa de selección que usted recuerda?

Cuadro N° 11: Técnicas

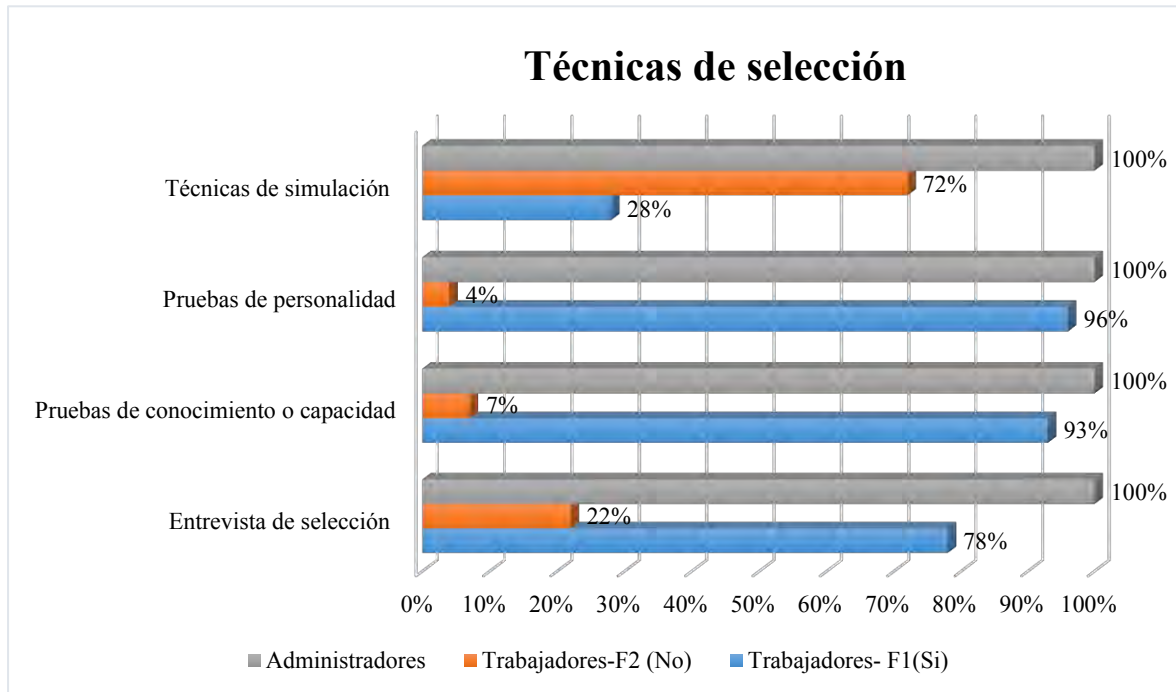
Técnicas	Trabajadores				Administradores	
	F1(Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Entrevista de selección	36	78%	10	22%	4	100%
Pruebas de conocimiento o capacidad	43	93%	3	7%	4	100%
Pruebas de personalidad	44	96%	2	4%	4	100%
Técnicas de simulación	13	28%	33	72%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede observar que el 78% de los encuestados recuerda haber tenido una entrevista de selección, el 93% asegura que si les aplicaron pruebas de conocimiento, un 96% si se les aplico pruebas de personalidad y a un 28% solo se les aplicaron técnicas de simulación. Esto quiere decir que no se utilizó criterios de comparación y elección sobre las competencias deseadas para un cargo (pruebas psicométricas) y que deben ser realizadas por los encargados de RRHH, en este caso por los Administradores que son los encargados de seleccionar al personal en los hoteles de la localidad de Yanque.

Según los administradores se utilizan todas las técnicas menos las psicométricas, este tipo de técnica les podría ser de gran ayuda a los administradores al momento de hacer evaluaciones objetivas del personal. Según el texto de gestión del talento humano en la fase de admisión de personas (I. Chiavenato).

Gráfico N° 2: Técnicas de selección



Fuente: elaboración propia.

2.1.2 Colocación de Personas

3. ¿Conoce y ejecuta usted las siguientes afirmaciones del diseño de puestos?

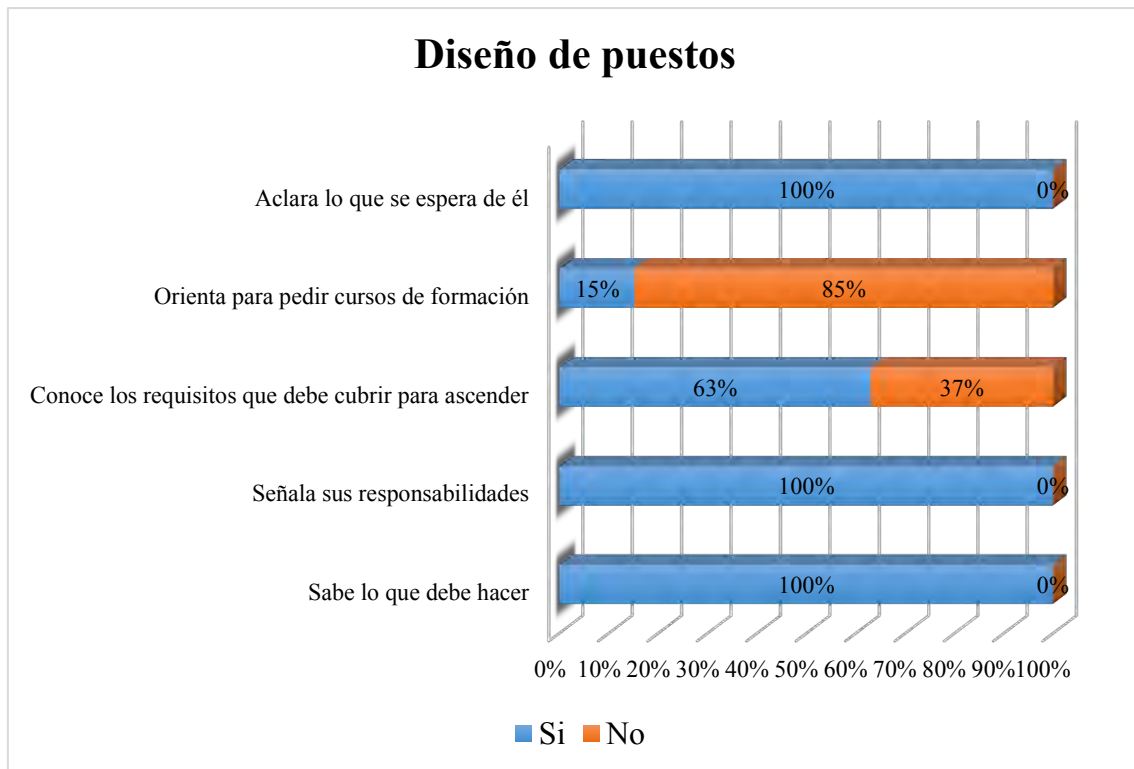
Cuadro N° 12: Diseño de puestos

Afirmaciones	F1 (Si)	%	F2 (No)	%
Sabe lo que debe hacer	46	100%	0	0%
Señala sus responsabilidades	46	100%	0	0%
Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	29	63%	17	37%
Orienta para pedir cursos de formación	7	15%	39	85%
Aclara lo que se espera de él	46	100%	0	0%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede apreciar en cuanto al diseño de puestos que el 100% de los trabajadores saben lo que deben hacer, de igual manera señalan sus responsabilidades, y saben lo que se espera de cada uno de ellos. El 63% conoce los requisitos para poder ascender y solo el 15% pide cursos de formación. Por lo tanto los colaboradores no son motivados a seguir aprendiendo en el puesto en el que se encuentran, ni tampoco sus superiores incentivan el aprendizaje para un desarrollo profesional, ni se les brinda capacitaciones constantes, como es el caso en hoteles de cuatro y cinco estrellas que brindan cursos de desarrollo profesional a su personal.

Gráfico N° 3: Diseño de puestos



Fuente: elaboración propia.

4. ¿Qué criterios o factores son utilizados para evaluar el desempeño, según su criterio?

Debido a la extensión del cuadro, se decidió dividirlo en tres partes para una mejor comprensión: habilidades/ capacidades, comportamiento laboral y metas y resultados.

Cuadro N° 13: Habilidades/ capacidades

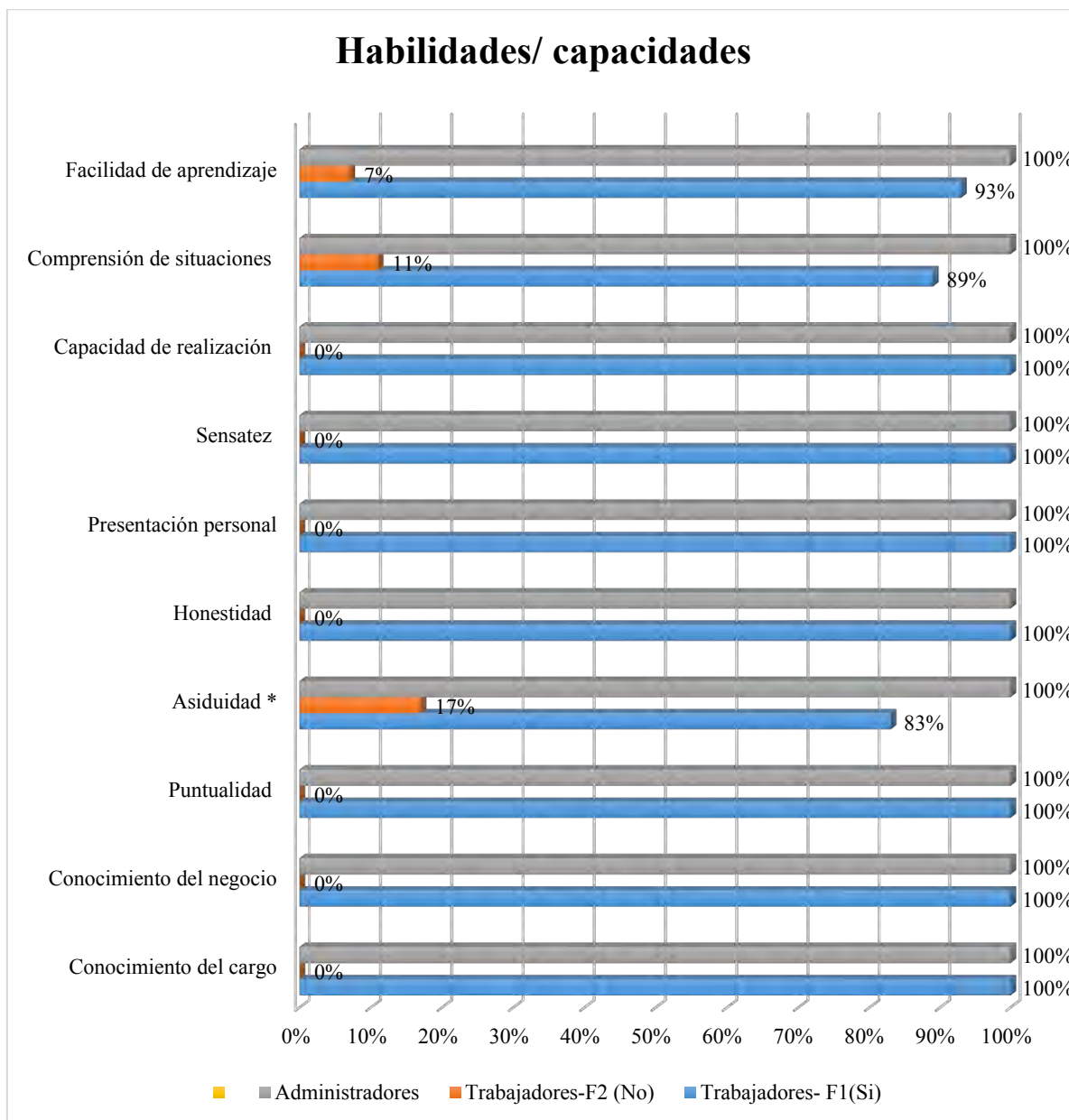
Criterios	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Conocimiento del cargo	46	100%	0	0%	4	100%
Conocimiento del negocio	46	100%	0	0%	4	100%
Puntualidad	46	100%	0	0%	4	100%
Asiduidad	38	83%	8	17%	4	100%
Honestidad	46	100%	0	0%	4	100%
Presentación personal	46	100%	0	0%	4	100%
Sensatez	46	100%	0	0%	4	100%
Capacidad de realización	46	100%	0	0%	4	100%
Comprensión de situaciones	41	89%	5	11%	4	100%
Facilidad de aprendizaje	43	93%	3	7%	4	100%

*Asiduidad: Circunstancia de asistir a un lugar o realizar cierta actividad con frecuencia o constancia.

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede apreciar que todos los criterios en cuanto a habilidades/ capacidades, la mayor parte de los trabajadores consideran que sí son evaluados por sus superiores. Por lo tanto al evaluar el desempeño de acuerdo a estos criterios, permitirá detectar falencias y carencias del personal en determinados puestos.

Gráfico N° 4: Habilidades/ capacidades



Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 14: Comportamiento laboral

Criterios	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Desempeño de la tarea	46	100%	0	0%	4	100%
Espíritu de equipo *	42	91%	4	9%	4	100%
Relaciones humanas	43	93%	3	7%	4	100%
Cooperación*	43	93 %	3	7%	4	100%
Creatividad	44	96%	2	4%	4	100%
Liderazgo	45	98%	1	2%	4	100%
Hábitos de seguridad	41	89%	5	11%	4	100%
Responsabilidad	46	100%	0	0%	4	100%
Actitud e iniciativa	43	93%	3	7%	4	100%
Personalidad	46	100%	0	0%	4	100%
Sociabilidad*	40	87%	6	13%	4	100%

*Espíritu de equipo: aporta una gran fortaleza desde un punto de vista emocional, es una fuente de autoestima, ayuda a tener más motivación y los éxitos se valoran más.

*Cooperación: es el resultado de una estrategia aplicada al proceso de trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo.

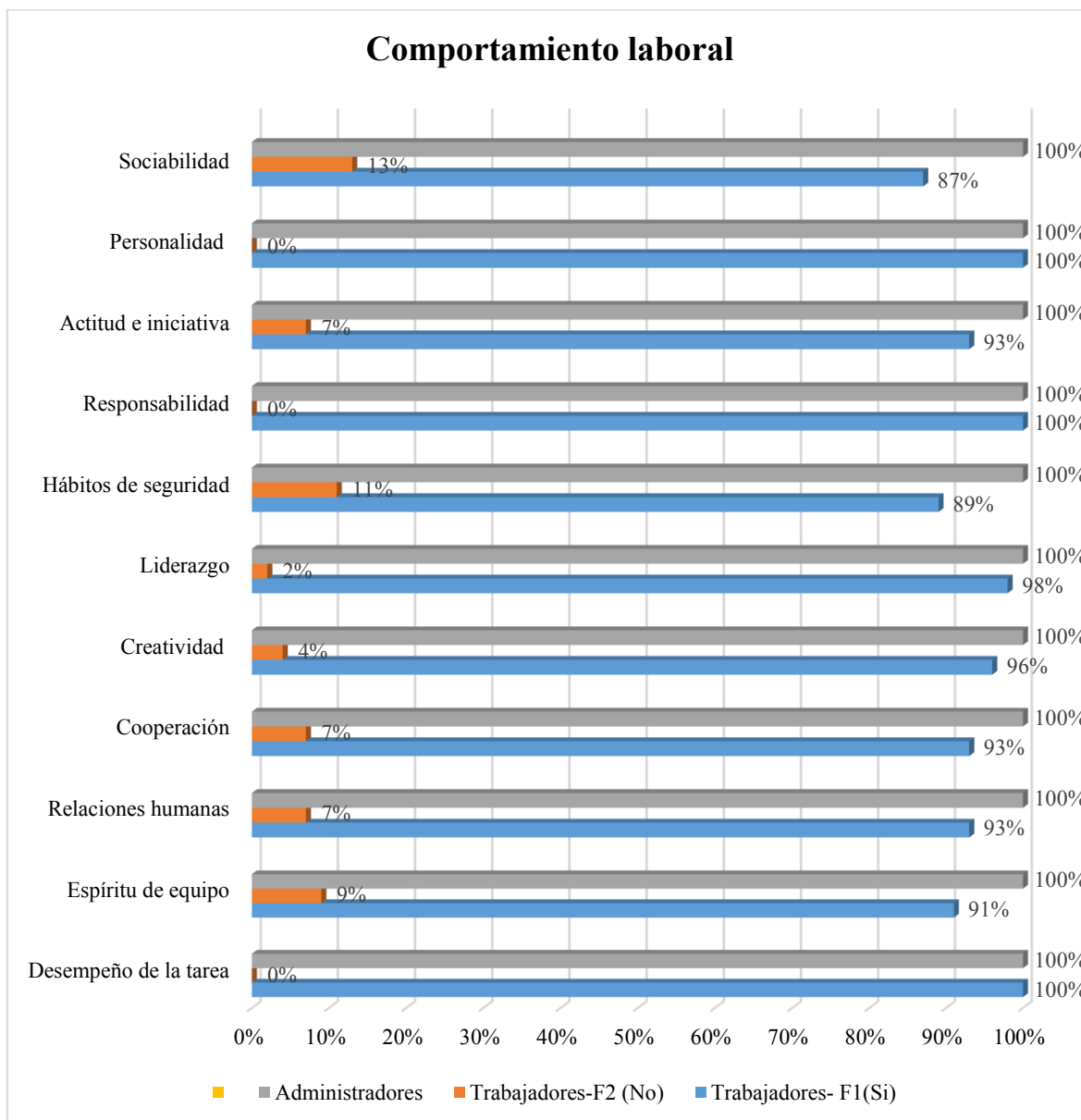
*Sociabilidad: aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y también afable que le gusta relacionarse con el resto de las personas.

Fuente: elaboración propia (2016).

Los criterios de comportamiento laboral que los trabajadores perciben que son evaluados, son el desempeño de la tarea y la personalidad en un 100%. Mientras que los demás criterios consideran que si son evaluados en su mayoría.

Los administradores informaron que si incentivan y evalúan el desempeño en sus labores diarias, la responsabilidad, una actitud positiva e iniciativa y el trabajo en equipo y así lo perciben los colaboradores. Estos criterios son importantes a evaluar porque permitirá brindar herramientas de retroalimentación que logrará la eficiencia del personal y de la organización.

Gráfico N° 5: Comportamiento laboral



Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 15: Metas y resultados

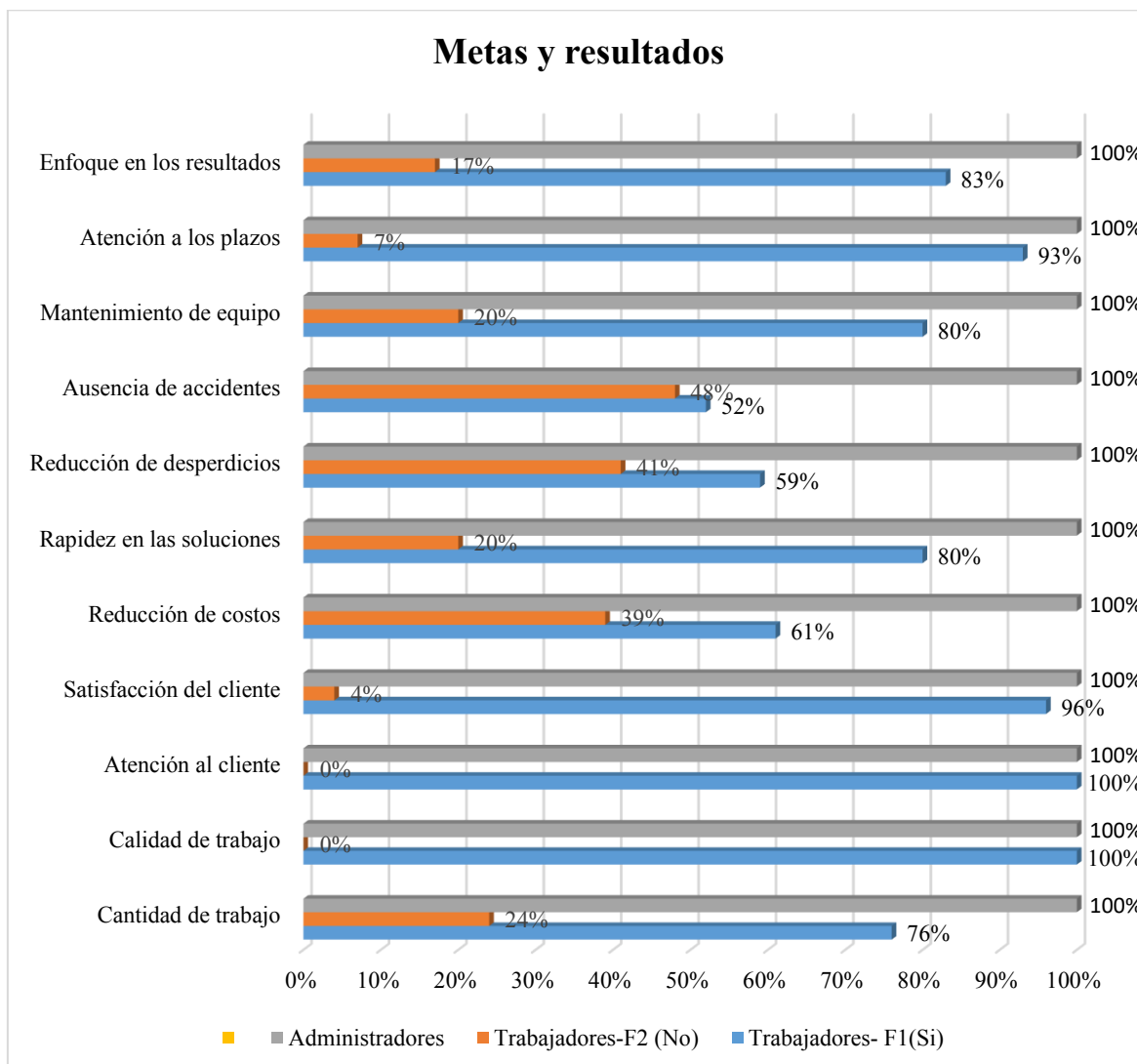
Criterios	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Cantidad de trabajo	35	76%	11	24%	4	100%
Calidad de trabajo	46	100%	0	0%	4	100%
Atención al cliente	46	100%	0	0%	4	100%
Satisfacción del cliente	44	96%	2	4%	4	100%
Reducción de costos	28	61%	18	39%	4	100%
Rapidez en las soluciones	37	80%	9	20%	4	100%
Reducción de desperdicios	27	59%	19	41%	4	100%
Ausencia de accidentes	24	52%	22	48%	4	100%
Mantenimiento de equipo	37	80%	9	20%	4	100%
Atención a los plazos	43	93%	3	7%	4	100%
Enfoque en los resultados	38	83%	8	17%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede observar que los trabajadores consideran que la calidad del trabajo y la atención al cliente son evaluados en un 100% ya que son criterios muy importantes en los establecimientos de hospedaje, y son exigidos por sus superiores. Según Chiavenato al medir y revisar estas actividades se debe compartir información de los resultados, de esta manera aumentar la calidad del trabajo, pero la evaluación del desempeño no se da continuamente.

Los administradores entrevistados indican que los factores utilizados para evaluar el desempeño de los trabajadores son todos en cuanto a habilidades, capacidades, rasgos; también se evalúa el comportamiento laboral, las metas y resultados alcanzados. De acuerdo a los resultados de la encuesta los trabajadores si perciben que son evaluados los criterios, Sin embargo dichos criterios evaluados no son recompensados, según la percepción de los trabajadores. Estos factores son importantes a evaluar porque permitirá brindar herramientas de retroalimentación, que logrará la eficiencia del personal y de la organización.

Gráfico N° 6: Metas y resultados



Fuente: elaboración propia.

5. ¿Qué actividades son promovidas por sus superiores?

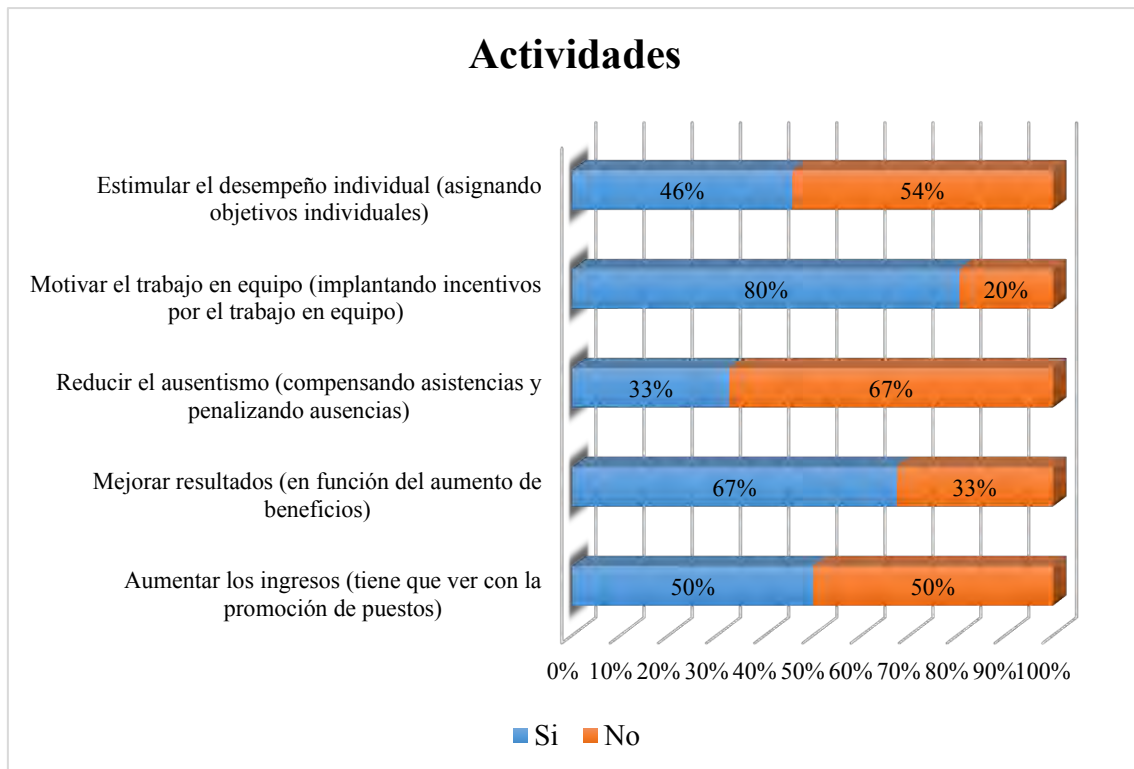
Cuadro N° 16: Actividades promovidas por los superiores

Actividades	F1(Si)	%	F2(No)	%
Aumentar los ingresos (tiene que ver con la promoción de puestos)	23	50%	23	50%
Mejorar resultados (en función del aumento de beneficios)	31	67%	15	33%
Reducir el ausentismo (compensando asistencias y penalizando ausencias)	15	33%	31	67%
Motivar el trabajo en equipo (implantando incentivos por el trabajo en equipo)	37	80%	9	20%
Estimular el desempeño individual (asignando objetivos individuales)	21	46%	25	54%

Fuente: elaboración propia (2016).

Las actividades que son promovidas por los superiores, es el trabajo en equipo con un 80%. Mientras que reducir el ausentismo en un 67%, no es del todo promovida. Por lo tanto, los superiores incentivan actividades que favorecen a la organización, mas no incentivan apropiadamente las actividades personales de cada colaborador. Esto puede contribuir con la permanecía del personal en la organización, su compromiso, motivación y satisfacción personal.

Gráfico N° 7: Actividades promovidas



Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Compensación de Personas

6. ¿Qué tipo de remuneración (compensación) y/o bonificación percibe usted?

Cuadro N° 17: Tipo de remuneración (compensación)

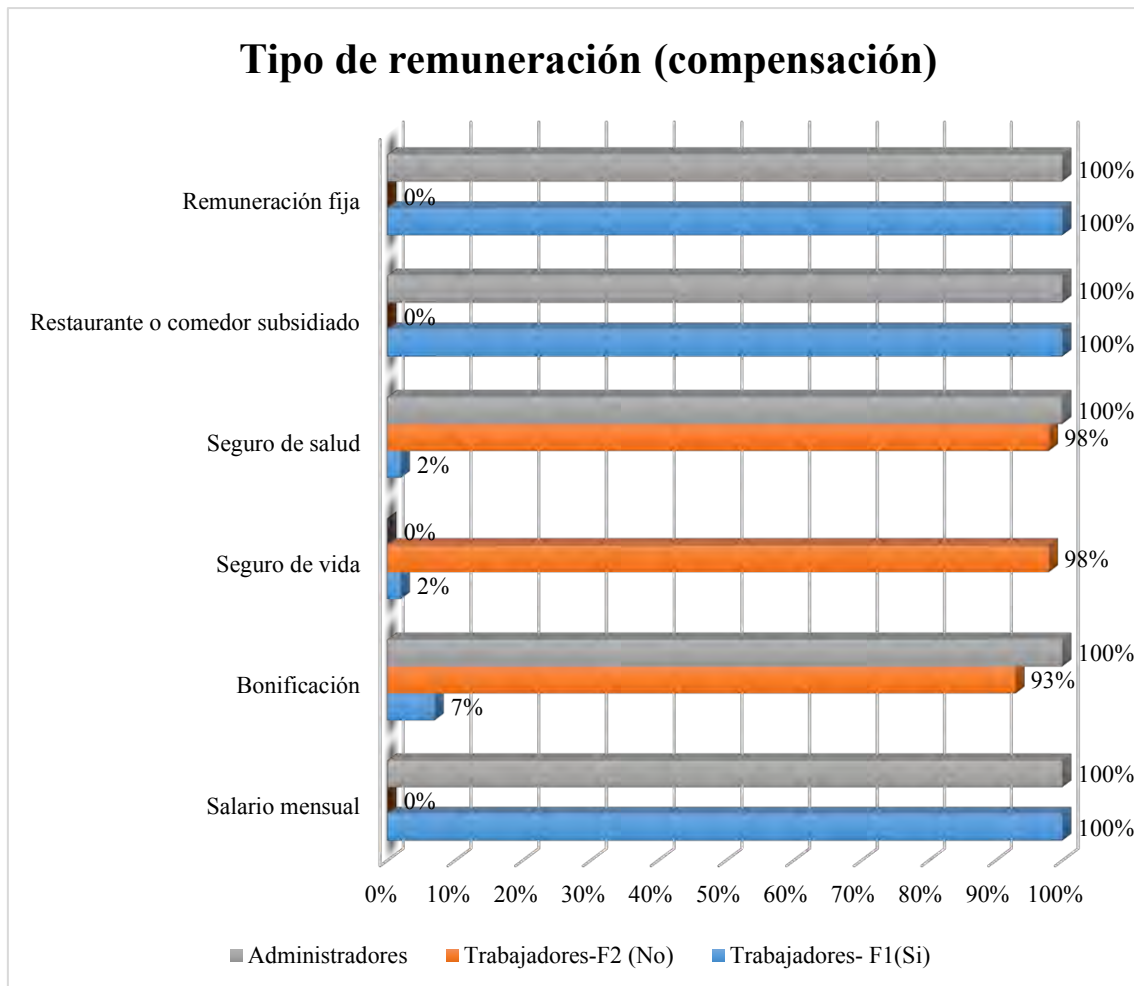
Remuneración	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2(No)	%	N°	%
Salario mensual	46	100%	0	0%	4	100%
Bonificación	3	7%	43	93%	4	100%
Seguro de vida	1	2%	45	98%	0	0%
Seguro de salud	1	2%	45	98%	4	100%
Restaurante o comedor subsidiado	46	100%	0	0%	4	100%
Remuneración fija	46	100%	0	0%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

El tipo de remuneración percibido por los trabajadores es un salario mensual y fijo. Solo el 7% percibió una bonificación debido a su buen desempeño. Por lo cual se debería brindar una bonificación adicional de acuerdo al desempeño para alcanzar objetivos, y de esta manera los trabajadores permanezcan en la organización. Los trabajadores cuentan con seguro de salud en un 100% y beneficio de restaurante en un 93% mientras que solo el 2% cuenta con seguro de vida.

Los administradores indicaron que si se les otorga una Remuneración fija mensual, Bonificaciones, Seguro de salud, Restaurante o comedor subsidiado, de acuerdo a la ley: consolidación de beneficios sociales decreto legislativo N° 688. Se cumple con el tipo de remuneración. (Las bonificaciones son ocasionales de acuerdo al buen desempeño del trabajador y la felicitación es verbal)

Gráfico N° 8: Tipo de remuneración (compensación)



Fuente: elaboración propia.

7. ¿Qué tipo de compensaciones y/o beneficios sociales reciben los empleados de hoteles de tres estrellas en la localidad de Yanque?

Cuadro N° 18: Tipo de compensación

Compensaciones y/o beneficios sociales	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Beneficios legales	43	93%	3	7%	4	100%
Beneficios espontáneos (bonificaciones, restaurante)	4	9%	42	91%	4	100%
Beneficios monetarios	43	93%	3	7%	4	100%
Beneficios no monetarios (Cenas, paseos, reconocimiento público, cumpleaños)	4	9%	42	91%	0	0%
Beneficios asistenciales	38	83%	8	17%	4	100%
Planes supletorios (horario flexible descuentos)	4	9%	42	91%	0	0%
Días pagados por enfermedad, maternidad, muerte.	33	72%	13	28%	4	100%
Recompensas y reconocimientos para el personal	37	80%	9	20%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

El 93% de los trabajadores cuenta con beneficios legales, la diferencia no la percibe por estar en etapa de prueba. De acuerdo a la ley N° 713 sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada capítulo I descanso semanal obligatorio: artículo 1-vacaciones anuales. Un 91% no percibe beneficios espontáneos como bonificaciones, que los incentiven a mejorar su desempeño.

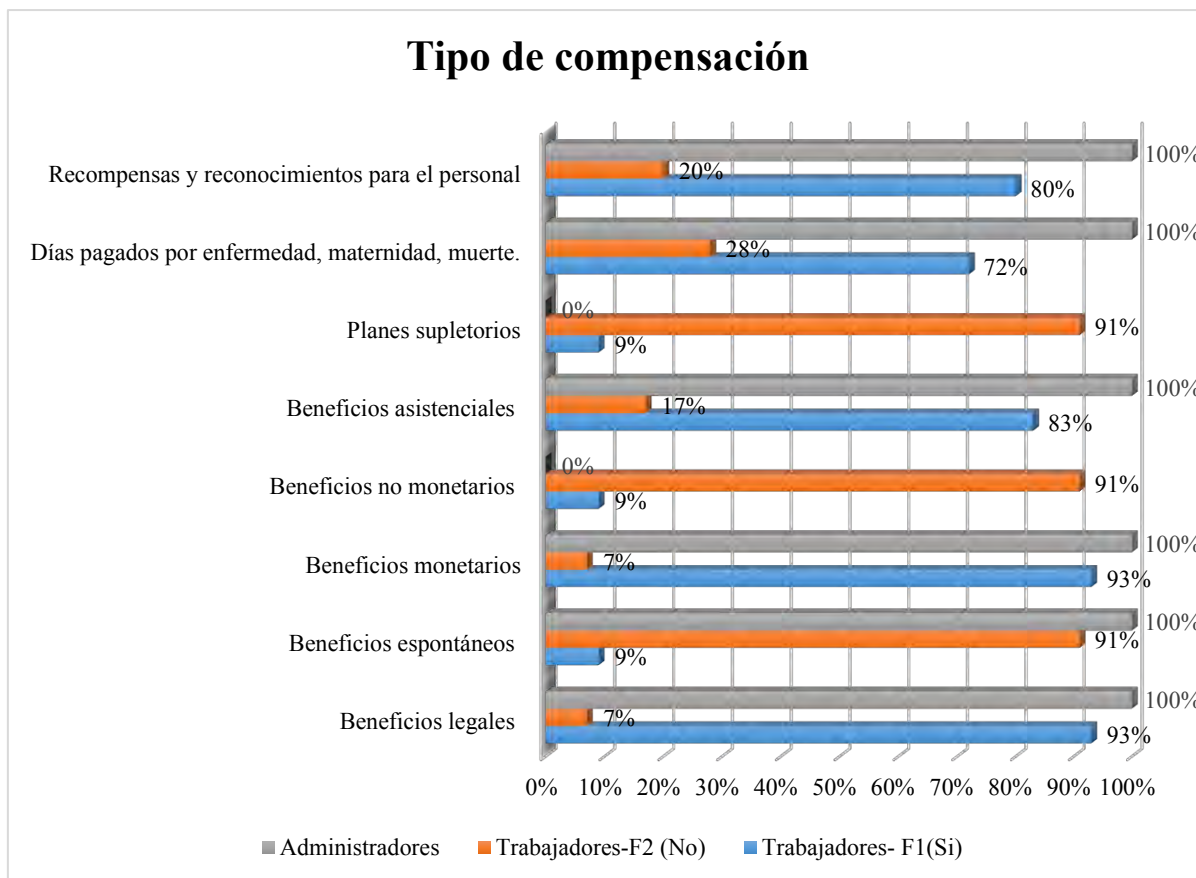
El 83% de los trabajadores perciben beneficios asistenciales, es decir en caso de enfermedad perciben su salario con normalidad. Por lo contrario, no existen beneficios recreativos, no existe una integración entre todo el equipo de trabajo, que pueda contribuir a generar un saludable clima laboral. Los trabajadores no perciben que se realicen actividades de integración con todo el equipo de trabajo.

Si existe recompensas y reconocimiento al personal en un 80% de forma verbal pero no todos lo percibieron de la misma manera y el 72% se les atribuye una compensación por enfermedad, vacaciones, etc. De acuerdo con el artículo 10° del Decreto Legislativo N° 713. Pero de igual manera no todos los trabajadores pudieron gozar de dichos beneficios.

Las compensaciones y beneficios sociales si son percibidos en los establecimientos de hospedaje según los administradores y también se puede reflejar en el cuadro anterior de acuerdo a los encuestados. Sin embargo, los beneficios espontáneos que indican los administradores que se les brinda a los trabajadores solo perciben el beneficio de restaurante. Si se cumple con la ley: Decreto Legislativo N° 713 descansos remunerados, Artículo 11.



Gráfico N° 9: Tipo de compensación



Fuente: elaboración propia.

2.1.4 Desarrollo de Personas

8. ¿Qué expectativa cree usted tiene la gerencia con el personal para la mejora continua en la empresa?

Cuadro N° 19: Expectativas

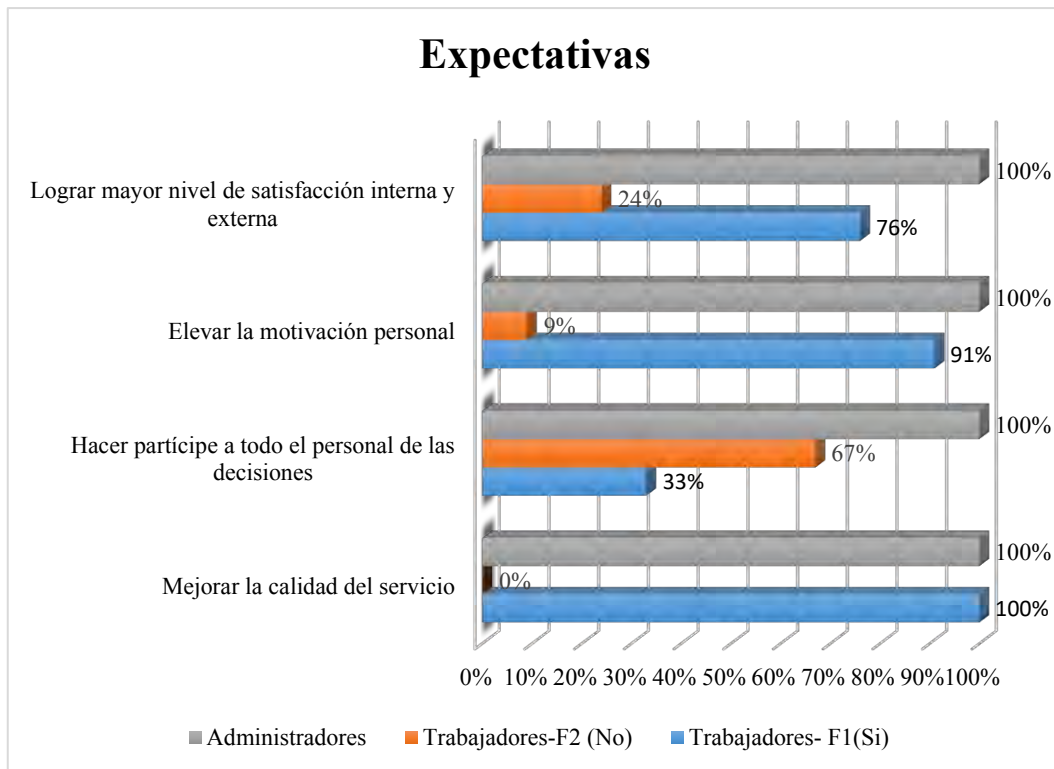
	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Mejorar la calidad del servicio	46	100%	0	0%	4	100%
Hacer partícipe a todo el personal de las decisiones	15	33%	31	67%	4	100%
Elevar la motivación personal	42	91%	4	9%	4	100%
Lograr mayor nivel de satisfacción interna y externa	35	76%	11	24%	4	100%

Fuente: elaboración propia.

Para la mejora continua el 100% se relaciona con mejorar la calidad del servicio que es lo que busca la gerencia, el 67% de los trabajadores no percibe que sean partícipes de la toma de decisiones, es decir no aportan alternativas de mejora a la organización, y no todos los colaboradores se encuentran plenamente satisfechos con su trabajo. Esto influye en el desarrollo del personal que, según Chiavenato, modificara su comportamiento para el logro de objetivos para el personal como para la empresa hotelera.

Según los administradores lo que buscan las empresas hoteleras es mejorar todos estos aspectos, pero no todos los trabajadores lo perciben; tal es el caso de hacer partícipe al personal en la toma de decisiones y la motivación personal como se puede apreciar en el cuadro. Esto influye en el desarrollo del personal que según Chiavenato, modificará el comportamiento del personal para el logro de objetivos.

Gráfico N° 10: Expectativas



Fuente: elaboración propia.

9. ¿Cuáles son las formas que tiene la gerencia de canalizar la participación del personal?

Cuadro N° 20: Formas de canalizar

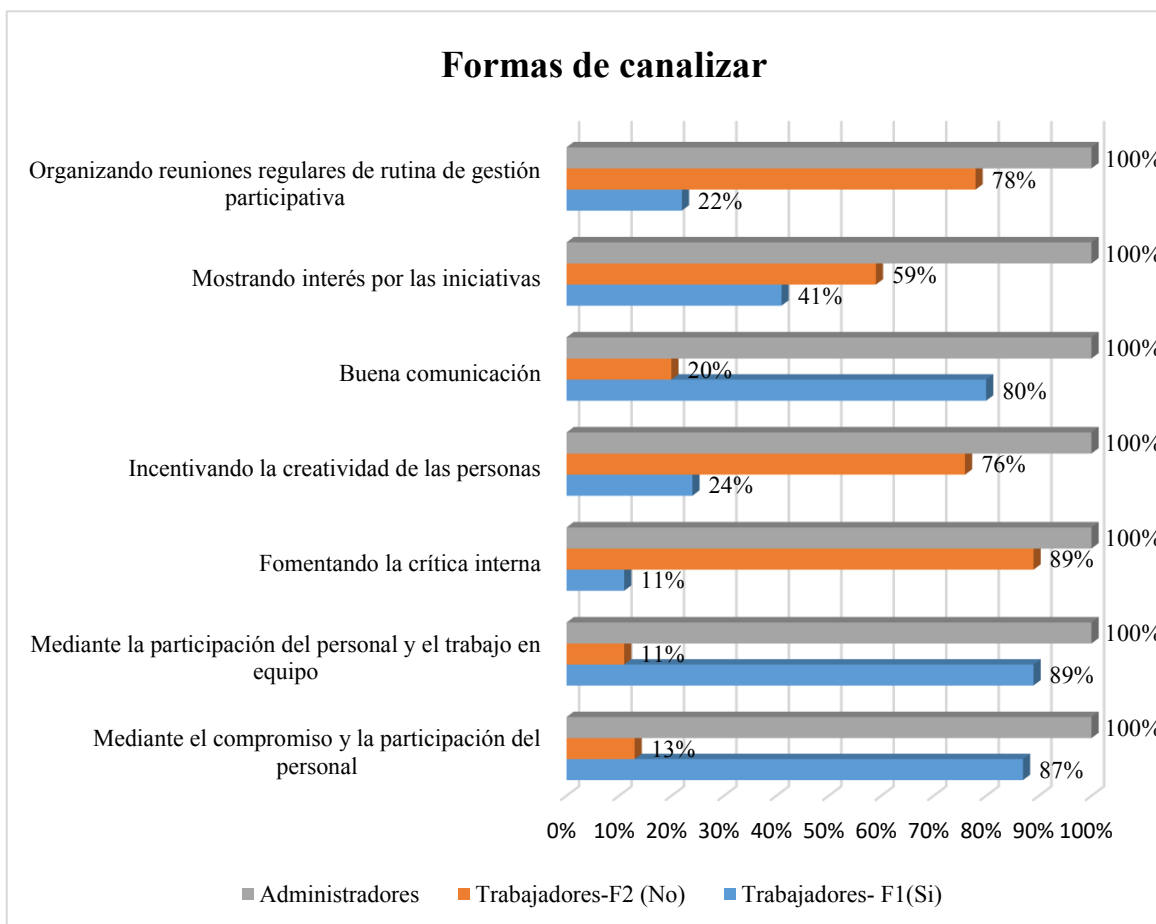
	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Mediante el compromiso y la participación del personal	40	87%	13%	4	4	100%
Mediante la participación del personal y el trabajo en equipo	41	89%	11%	4	4	100%
Fomentando la crítica interna	5	11%	89%	4	4	100%
Incentivando la creatividad de las personas	11	24%	76%	4	4	100%
Buena comunicación	37	80%	20%	4	4	100%
Mostrando interés por las iniciativas	19	41%	59%	4	4	100%
Organizando reuniones regulares de rutina de gestión participativa	10	22%	78%	4	4	100%

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que en un 87% se fomenta el compromiso y la participación personal, en 89% la participación del personal y el trabajo en equipo, que es muy relevante para alcanzar los objetivos de las empresas hoteleras, el 24% indica que se incentiva la creatividad, lo que demuestra que el proceso de desarrollo del personal no permite perfeccionar habilidades; los trabajadores en un 80% tienen buena comunicación, pero existe un bajo porcentaje de 11% en cuanto a la crítica interna, que podría mejorar el desempeño de los trabajadores. EL 78% de los trabajadores indicaron que no se organizan reuniones regulares, por lo tanto, si se aplicará y se realizará reuniones de mejora continua con todo el personal para tomar en cuenta las iniciativas de cada uno ellos se podrán sentir reconocidos por la organización.

Según los administradores las empresas hoteleras quieren fomentar la participación del personal mediante las afirmaciones anteriores pero no todos los trabajadores encuestados están de acuerdo como se puede observar en el cuadro. Por lo tanto si se aplicará y se realizará reuniones de mejora continua con todo el personal, para tomar en cuenta las iniciativas de cada trabajador, se podrán sentir reconocidos por la organización y fidelizarlos.

Gráfico N° 11: Formas de canalizar



Fuente: elaboración propia.

2.1.5 Mantenimiento de Personas

Condiciones de trabajo

10. ¿Cómo es la relación con los trabajadores y/o compañeros?

Cuadro N° 21: Relación con los trabajadores

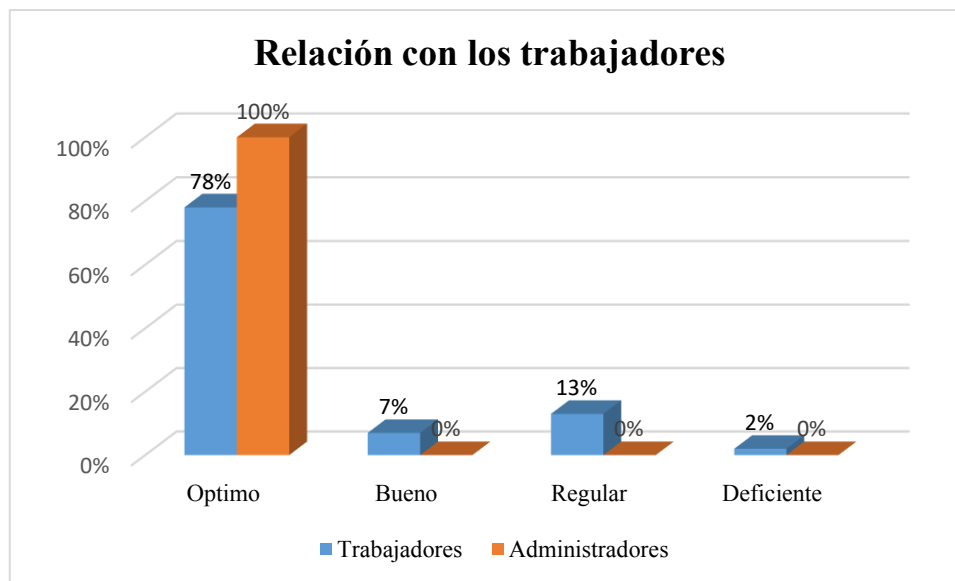
Tipo de relación	Trabajadores		Administradores	
	N°	%	N°	%
Óptimo	36	78%	4	100%
Bueno	3	7%	0	0%
Regular	6	13%	0	0%
Deficiente	1	2%	0	0%
Total	46	100%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Existe en su mayoría una buena relación entre todos los trabajadores, debido a la buena comunicación existente, pero no todos la perciben, debido a que son nuevos dentro de la organización. Que, de acuerdo a Chiavenato, el proceso de mantenimiento de personas, se refiere a prestar atención y seguimiento a los trabajadores, de esta manera pueden sentirse seguros, generando un ambiente de trabajo favorable que mejore su desempeño.

Tanto los administradores como los trabajadores en su mayoría indica que la relación entre ellos es óptima, como se puede apreciar el cuadro, lo cual es favorable ya que de esa manera se generará un clima laboral agradable.

Gráfico N° 12: Relación con los trabajadores



Fuente: elaboración propia.

11. ¿Se tiene diseñado un programa de relaciones con los colaboradores, que cuente con las siguientes características?

Cuadro N° 22: Relaciones con los trabajadores

Programa de relaciones	Trabajadores				Administradores	
	F1(Si)	%	F2(No)	%	N°	%
Comunicaciones	44	96%	2	4%	4	100%
Cooperación	45	98%	1	2%	4	100%
Protección	31	67%	15	33%	4	100%
Ayuda	34	74%	12	26%	4	100%
Disciplina y conflicto (reglas, resolución de conflictos)	46	100%	0	0%	4	100%

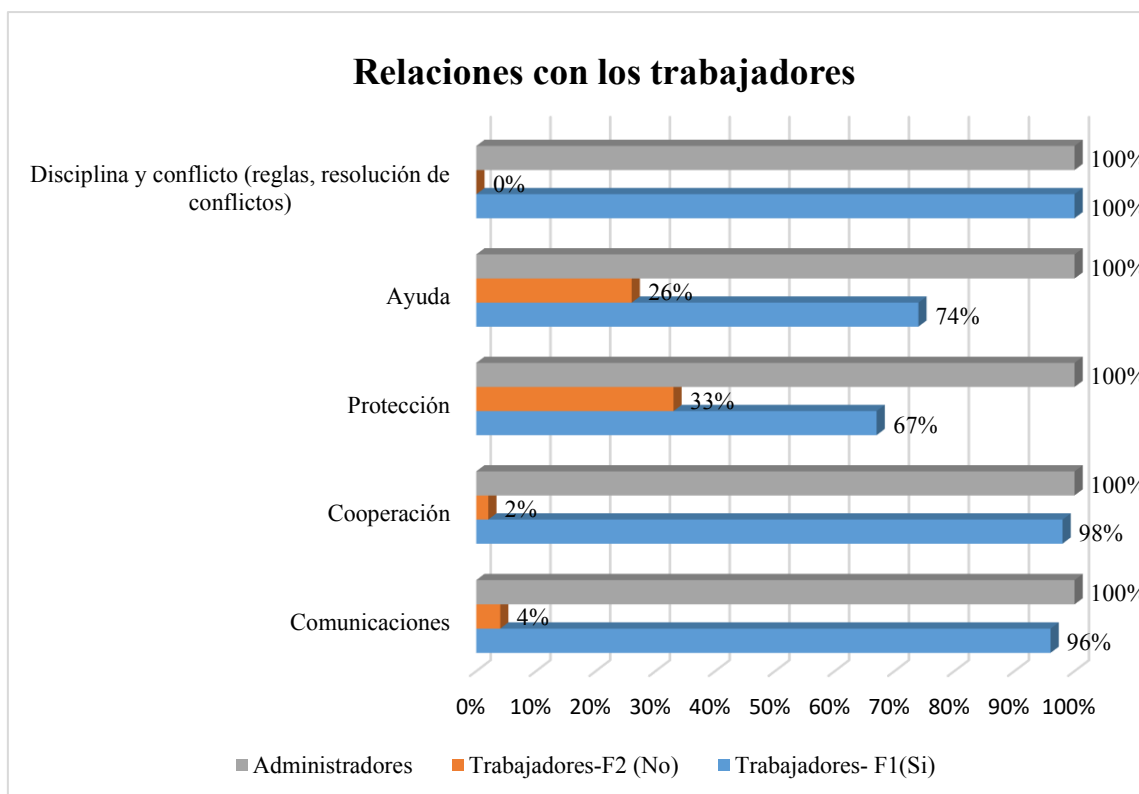
Fuente: elaboración propia (2016).

Los trabajadores perciben en un 100% que existen programas que se caracterizan en disciplina y solución de conflictos, en un 98% se percibe la cooperación que se relaciona con el trabajo en equipo, en un 96% en comunicaciones, y un 67% que es el más bajo con relación a protección, que se puede relacionar con la seguridad laboral. Según el texto de Gestión de Talento Humano se debe diseñar programas de cambio, con normas y procedimientos que salvaguarde y proteja la integridad de los trabajadores.

Según los administradores si se cuenta con programas pero no documentados en el caso de ayuda, cooperación que permiten la colaboración con los trabajadores.

Pero no todos los colaboradores lo perciben como se puede apreciar en el cuadro. De acuerdo a Chiavenato, el proceso de mantenimiento de personas se refiere a prestar atención y seguimiento a los trabajadores, de esta manera se sentirán seguros, generando un ambiente de trabajo favorable que mejore su desempeño

Gráfico N° 13: Relaciones con los trabajadores



Fuente: elaboración propia.

12. ¿El espacio físico/psicológico/ ergonómico donde se desarrolla las labores son los adecuados?

Cuadro N° 23: Espacio físico/psicológico/ ergonómico

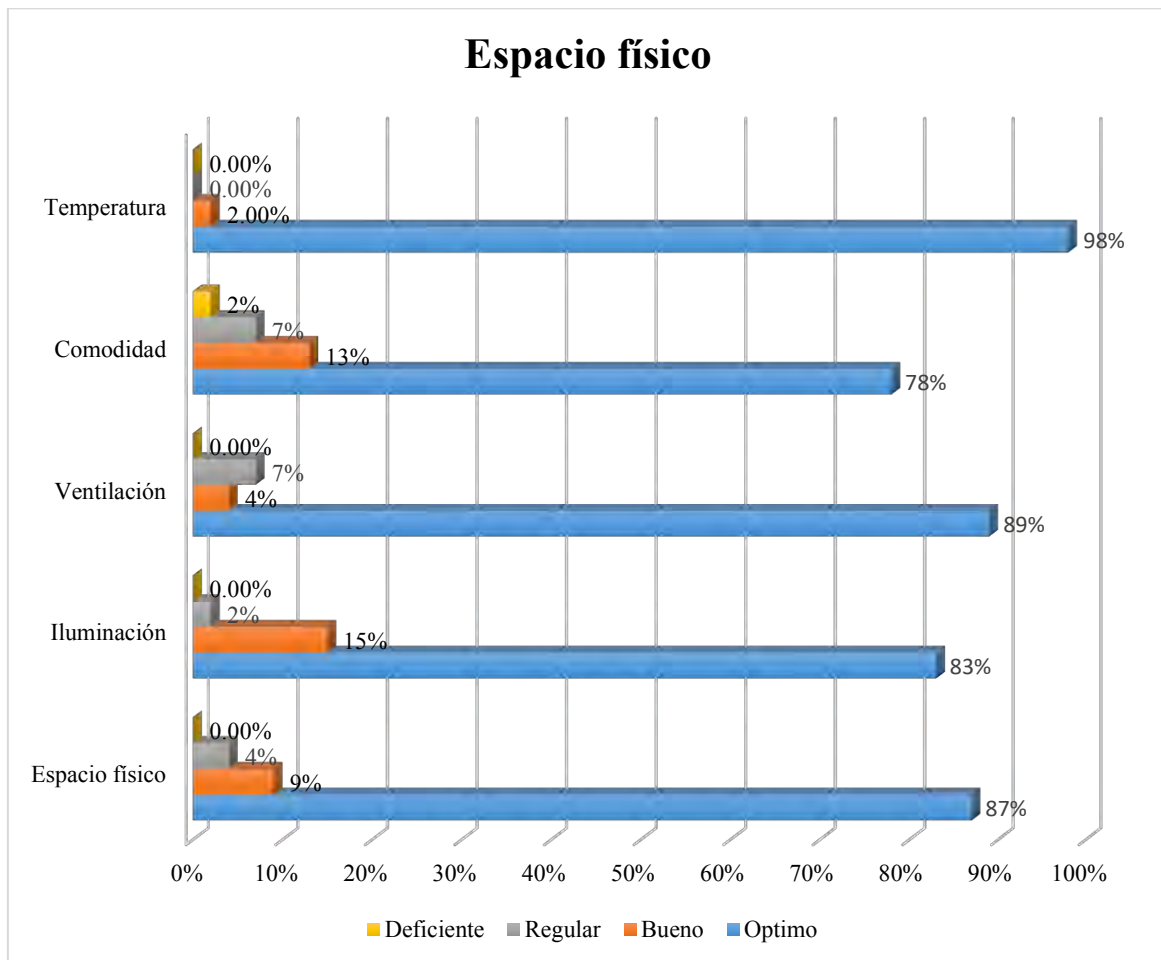
Decisiones	Espacio físico	%	Iluminación	%	Ventilación	%	Comodidad	%	Temperatura	%
Optimo	40	87%	38	83%	41	89%	36	78%	45	98%
Bueno	4	9%	7	15%	2	4%	6	13%	1	2.0%
Regular	2	4%	1	2%	3	7%	3	7%	0	0.0%
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2%	0	0.0%
Total	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se puede observar que el espacio físico, iluminación, ventilación, comodidad y temperatura en las instalaciones de los hoteles, en donde se realizan las labores diarias y desenvuelven los trabajadores en general es el óptimo. Por lo tanto, se sienten a gusto en su entorno de trabajo. Todos estos factores son muy importantes ya que contribuyen a mejorar un entorno saludable, seguridad de vida, y de esta manera mejorar el desempeño.

Según los administradores, en cuanto al espacio físico, iluminación, ventilación, comodidad, temperatura (clima frio), son óptimos en su mayoría, como se puede apreciar también en los resultados de las encuestas. Todos estos aspectos son relevantes para optimizar las funciones diarias.

Gráfico N° 14: Espacio físico



Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 24: Entorno psicológico

Entorno psicológico	Trabajadores				Administradores	
	F1(Si)	%	F2(No)	%	N°	%
Relaciones humanas agradables	46	100%	0	0%	4	100%
Actividades agradables y motivadoras	45	98%	1	2%	4	100%
Administración democrático y participativo	11	24%	35	76%	4	100%
Eliminación de fuentes de estrés	6	13%	40	87%	4	100%
Entrega personal y emocional	44	96%	2	4%	4	100%

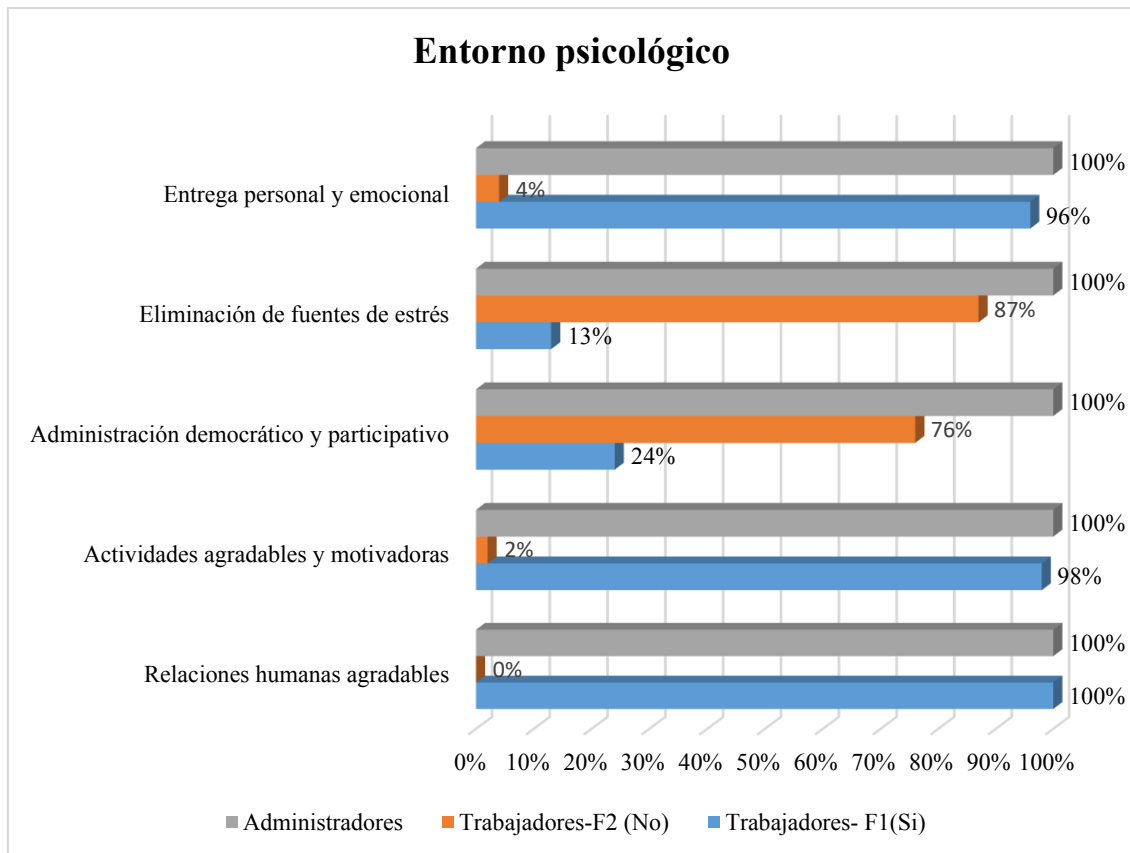
Fuente: elaboración propia (2016).

El 100% de las relaciones humanas son agradable, la gestión de los hoteles por parte de los superiores en un 76% refleja que los trabajadores no perciben que sea una administración democrática y participativa, que puede impedir la permanencia del personal en la organización, dejando de lado las iniciativas de los trabajadores. Existe una deficiencia de 87% de eliminación de fuentes de estrés, esto se debe a que en temporada alta las labores diarias se incrementan. Esto puede interferir en la calidad y cantidad del trabajo, aumentando el ausentismo, quejas y rotación.

Los administradores indicaron que el entorno psicológico es favorable, pero según lo que refleja la afirmación Administración democrático y participativo, en las encuestas los trabajadores no la perciben como se puede apreciar en el cuadro, al manejarse una administración autocrática y al tener el control total del equipo, limita a este a desarrollar habilidades y disminuye la confianza.

En cuanto al entorno psicológico, se procura la eliminación de fuentes de estrés pero es relativo ya que en temporadas altas, la afluencia turística es mayor por lo tanto el trabajo aumenta, los administradores indican que si son los adecuados.

Gráfico N° 15: Entorno psicológico



Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 25: Principios ergonómicos

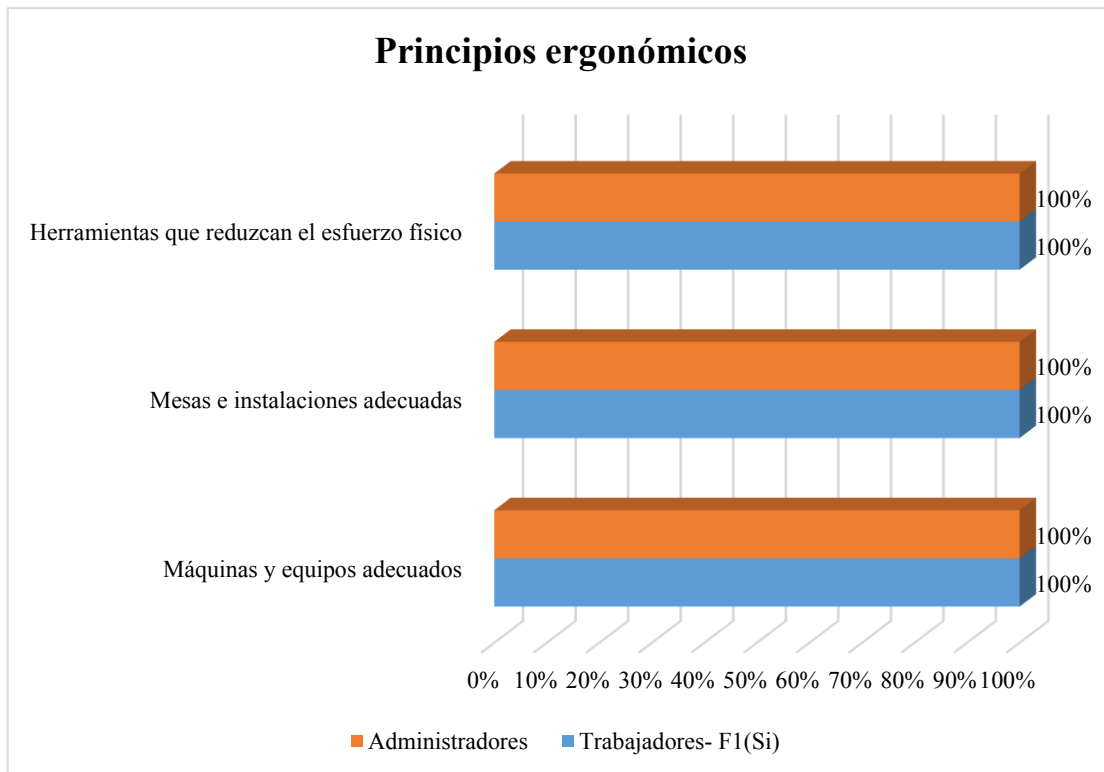
Principios ergonómicos	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Máquinas y equipos adecuados	46	100%	0	0%	4	100%
Mesas e instalaciones adecuadas	46	100%	0	0%	4	100%
Herramientas que reduzcan el esfuerzo físico	46	100%	0	0%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Todos los trabajadores es decir el 100% de los encuestados, indicaron que tanto las maquinas, instalaciones y herramientas para ejecutar sus labores diarias son las adecuadas. Se cumplen con los factores de acuerdo al texto de Chiavenato ya que los principios ergonómicos influyen directamente en optimizar las labores diarias.

En cuanto a los principios ergonómico si cumplen con las expectativas tanto de los administradores como el de los trabajadores como se puede observar en el cuadro. Que permite optimizar el trabajo diario.

Gráfico N° 16: Principios ergonómicos



Fuente: elaboración propia.

13. ¿Se consideran importantes los siguientes factores de riesgos de salud?

Cuadro N° 26: Factores de riesgos de salud

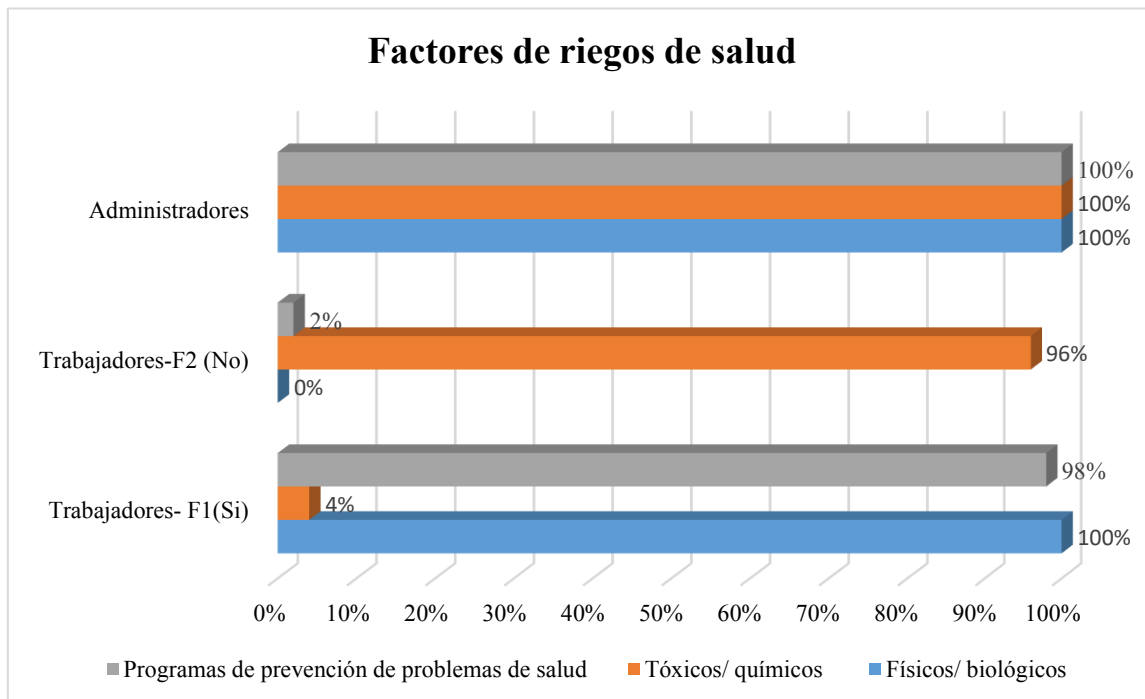
Salud ocupacional	Trabajadores				Administradores	
	F1 (Si)	%	F2 (No)	%	N°	%
Físicos/ biológicos	46	100 %	0	0 %	4	100 %
Tóxicos/ químicos	2	4 %	44	96%	4	100 %
Programas de prevención de problemas de salud	45	98%	1	2%	4	100 %

Fuente: elaboración propia (2016).

Todos los factores de riesgo de salud se toman en cuenta por parte de la organización, no existen riesgos tóxicos y químicos más los que se encargan de la limpieza del hotel, que utilizan algunos productos químicos. Se debe velar por la seguridad del personal de acuerdo con Chiavenato para evitar accidentes de trabajo de cualquier índole.

Según los administradores si se toman en cuenta los riesgos de salud, que se pueden producir y también coincide con las encuestas que se puede apreciar en el cuadro. En cuanto a riesgos tóxicos/ químicos no están presentes por el rubro de la empresa hotelera, salvo los productos químicos utilizados por el personal de limpieza.

Gráfico N° 17: Factores de riegos de salud



Fuente: elaboración propia.

14. ¿Cumple con el horario de trabajo establecido?

Cuadro N° 27: Horario de trabajo

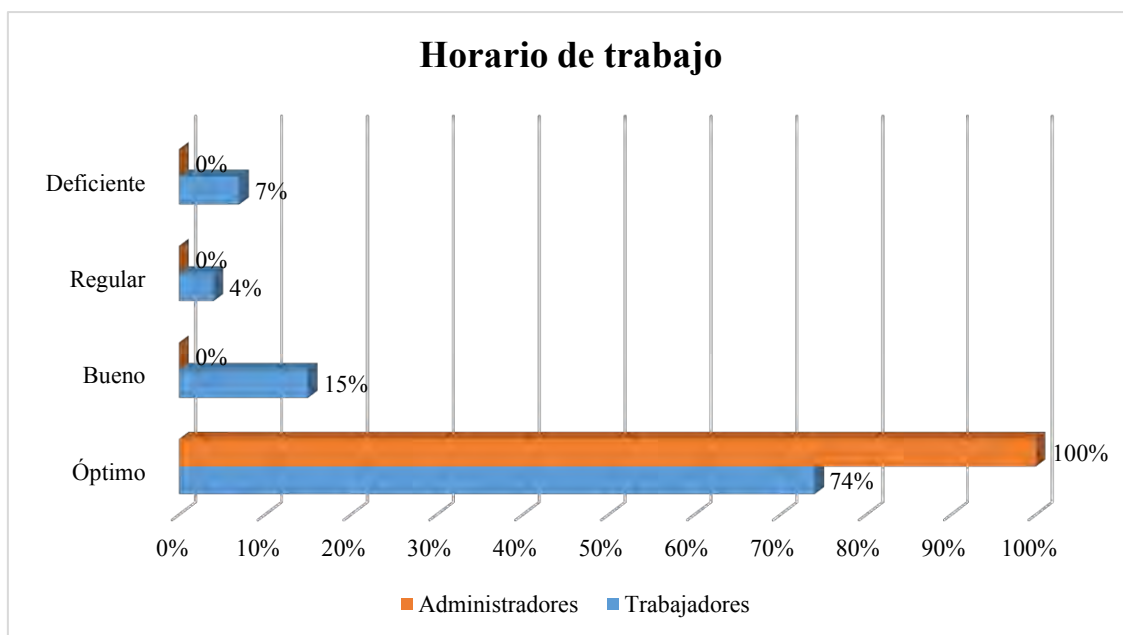
Horario	Trabajadores		Administradores	
	N°	%	N°	%
Óptimo	34	74%	4	100%
Bueno	7	15%	0%	0%
Regular	2	4%	0%	0%
Deficiente	3	7%	0%	0%
Total	46	100%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

El 74% de los trabajadores considera que el horario de trabajo es el óptimo. Cabe resaltar que en temporada alta las labores diarias se incrementan y se extiende el horario de trabajo, y no se proporciona un incentivo por horas extras.

Según los administradores el horario de trabajo es óptimo. Sin embargo, no todos los colaboradores lo experimentan como se puede apreciar en el cuadro. Esto no se respeta de acuerdo al texto único ordenado de la ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo decreto supremo N° 007-2002-TR DL N° 854.

Gráfico N° 18: Horario de trabajo



Fuente: elaboración propia.

2.1.6 Monitoreo de Personas

15. ¿La empresa hotelera le solicitó la siguiente información al momento de ser contratado?

Cuadro N° 28: Base de datos

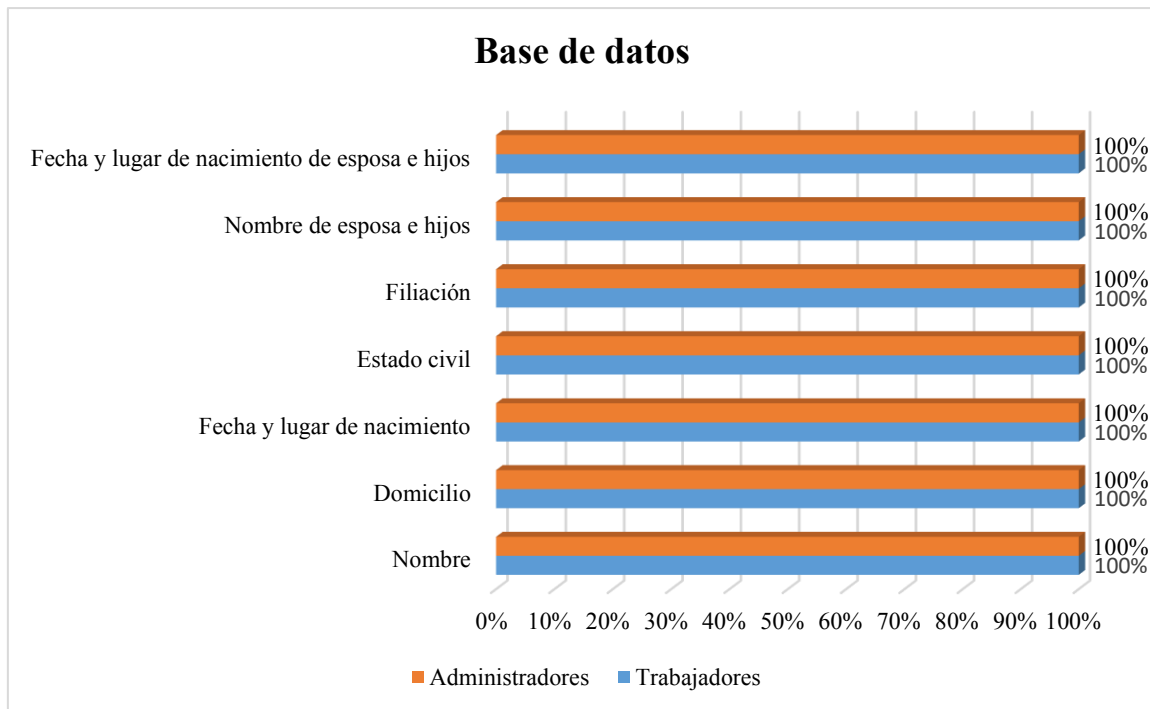
Base de datos	Trabajadores		Administradores	
	F1 (Si)	%	N°	%
Nombre	46	100%	4	100%
Domicilio	46	100%	4	100%
Fecha y lugar de nacimiento	46	100%	4	100%
Estado civil	46	100%	4	100%
Filiación	46	100%	4	100%
Nombre de esposa e hijos	46	100%	4	100%
Fecha y lugar de nacimiento de esposa e hijos	46	100%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Según los trabajadores, sus empleadores solicitaron toda la información mencionada anteriormente para poder completar la base de datos de la organización hotelera.

Los administradores indicaron que, si se cuenta con una base de datos con toda esta información de cada trabajador, ya que permitirá analizarla con reportes. Es importante consignar este tipo de información en la base de datos de acuerdo al texto de gestión de talento humano de Chiavenato en el proceso de monitoreo de personas, que permita procesar y generar reportes que sean fáciles de analizar.

Gráfico N° 19: Base de datos



Fuente: elaboración propia.

2.2 Entrevista aplicada a los Administradores

Se pudo entrevistar a cuatro Administradores de los hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque, elaborando 30 preguntas a cada uno de ellos, las preguntas 1, 3, 7, 9, 10, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 25 y 27 están relacionadas con la encuesta aplicada a los trabajadores, que permitió contrastar información; las entrevistas son de carácter anónimo, nos reflejan la realidad de la gestión del talento humano desde la perspectiva de los administradores, cuyos resultados se detallan a continuación.

ADMISIÓN DE PERSONAS

Fases de selección que se toman en cuenta:

Cuadro N° 29: Fases de selección

Fases	Respuestas	
	N°	%
Entrevista preliminar	4	100%
Investigación de referencias	4	100%
Entrevista formal	4	100%
Pruebas de empleo	4	100%
Examen medico	1	25%
Entrevista final	4	100%
Contratación	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se aplican todas las fases que permitirán cumplir con un conjunto de procedimientos que los candidatos deberán aprobar, para contar con personal calificado. En cuanto a la entrevista preliminar: en todos los casos los administradores si utilizan está fase y toma mayor relevancia en el caso que tengan varios postulantes y la entrevista final se lleva a cabo en el caso de puestos de mayor responsabilidad como es el caso de recepcionistas que coordinan varias funciones con el administrador.

Criterios utilizados para la identificación de las características personales**Cuadro N° 30: Características**

Características	Respuestas	
	N°	%
Inteligencia en general	4	100%
Detallista	4	100%
Aptitud verbal	4	100%
Aptitud espacial	4	100%
Facilidad de coordinación	4	100%
Espíritu de integración	4	100%
Resistencia al fracaso	4	100%
Iniciativa propia	4	100%
Relaciones humanas	4	100%
Habilidad interpersonal	4	100%
Colaboración y cooperación	4	100%
Cociente emocional	4	100%
Liderazgo	4	100%
Facilidad de comunicación	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Todos los criterios son utilizados de acuerdo a las respuestas dadas por los. Ellos destacan que la personalidad de los trabajadores debe ser afable, cordial ya que la interacción con los turistas es constante. Todas estas características son de vital importancia, puesto que los candidatos deben ser los indicados, los cuales llevaran a cabo sus funciones eficazmente con personalidades y habilidades idóneas.

COLOCACIÓN DE PERSONAS

Conocimiento y ejecución de diseño de puestos

Cuadro N° 31: Afirmaciones

Afirmaciones	Respuestas	
	N°	%
Orienta al trabajador sobre sus tareas	4	100%
Soporte para exigir un desempeño adecuado	4	100%
Identificación de duplicidad de funciones y Perdida de energía funcional	4	100%
Permite seleccionar y desarrollar al personal	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

En el diseño de puestos, los administradores si conocen y ejecutan todas las afirmaciones, y procuran apoyar y exigir las responsabilidades de cada trabajador para mejorar su desempeño. Todo esto permitirá según Chiavenato, mejorar el desempeño del personal y alcanzar los objetivos organizacionales.

Prácticas empleadas para administrar los servicios de hospedaje con respecto a la evaluación del desempeño

Las prácticas utilizadas en los hoteles son:

Cuadro N° 32: Evaluación del desempeño

Prácticas	Respuestas	
	N°	%
Alta gerencia comprometida con la calidad	4	100%
Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios	4	100%
Sistemas para atender las quejas de los consumidores	4	100%
Satisfacción de los empleados y de los clientes	4	100%
Evaluación equipo y el gerente	4	100%
Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Según los cuatro administradores todas las afirmaciones son practicadas, es muy importante la calidad del trabajo diario, no cuentan con sistemas para monitorear el desempeño de los servicios, solo se realizan informes globales trimestrales acerca del desempeño de los servicios. Las evaluaciones no son realizadas con frecuencia, ni son direccionadas a los gerentes. La retroalimentación no es intensiva, solo se realiza en ocasiones. Por lo tanto dichas prácticas al no ser ejecutadas correctamente, los resultados no serán óptimos y la evaluación se verá afectada con un bajo nivel de desempeño, que se relaciona con la motivación y entrenamiento.

Calificación de las labores diarias del trabajador

Cuadro N° 33: Calificación de labores

Factores	Escala numérica	Calificación
Producción (cantidad de trabajo realizado)	1	Optimo
Calidad (esmero en el trabajo)	1	Optimo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	1	Optimo
Cooperación (relaciones interpersonales)	1	Optimo

Fuente: elaboración propia (2016).

Todos los administradores entrevistados coinciden en que se sienten satisfechos con la ejecución de las labores diarias de sus subordinados, sin embargo de existir algún trabajador que no cumple con sus expectativas se le comunica y se determina un tiempo prudente para enmendar errores, de ser el caso y de persistir el problema con dicho trabajador es puesto a prueba; de perjudicar a la empresa hotelera es retirado, ya que se busca mantener al personal responsable, eficaz e idóneo, de acuerdo a los factores de producción, calidad, conocimiento del trabajo y cooperación.

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacitación para el desarrollo de personas

Cuadro N° 34: Tipo de capacitación

Tipos	N°	%
La competencia a través de las tareas desempeñadas	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Recientemente se está incorporando la capacitación basada en competencias según lo expuesto por los administradores pero aún está en proceso.

La capacitación a través de las tareas desempeñadas: según los administradores la capacitación a los trabajadores es dada de acuerdo al puesto; se le brinda información de las tareas a realizar y las funciones que tiene que cumplir cada trabajador. En este caso brindar herramientas para mejorar el desarrollo laboral, conlleva a un beneficio para la empresa, pero se podría incluir una capacitación por competencias, que no solo toma en consideración el conocimiento como base sino también permita transformar actitudes y el desempeño.

En el caso de Killawasi se está realizando una capacitación por áreas para alcanzar una certificación de buenas prácticas.

Etapas de capacitación

Todas las etapas a continuación se realizan al momento de capacitar según lo expuesto por los administradores.

Cuadro N° 35: Etapas de capacitación

Etapas	Respuestas	
	N°	%
Diagnostico	4	100%
Diseño de capacitación	4	100%
Implementación (ejecutar, dirigir)	4	100%
Evaluación	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Se cumplen con las etapas de capacitación pero no se tiene una base documentada de evaluación solo la experiencia diaria y obtención de resultados. Las etapas son muy útiles, ya que permitirá descubrir dificultades en cumplimiento de objetivos y tareas de trabajo.

Mecanismos para capacitar

Cuadro N° 36: Mecanismos para capacitar

Mecanismos	Respuestas	
	N°	%
Instrucción programada (transmitir información)	4	100%
Capacitación en clases	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Los administradores de los hoteles indican que los mecanismos de capacitación brindada es la “instrucción programada” (transmitir información) y la capacitación en clases. Estos mecanismos permitirán detectar si el aprendizaje fue el adecuado y de no ser así reforzar la información.

Métodos de desarrollo

Cuadro N° 37: Métodos de desarrollo

Métodos	Respuestas	
	N°	%
Rotación de puestos	4	100%
Aprendizaje practico	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

La rotación de puestos se da de forma eventual, lo que podría contribuir a bajar el alto índice de separación de trabajadores de la organización. En el caso de los siguientes métodos se están implementando en forma progresiva. Los cuales podrían dar solución oportuna ante cualquier tipo de eventualidad.

- Estudio de casos (problema, analizar y resolver)
- Ejercicios de simulación

MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Decisión a tomar para ayudar a un empleado problemático

Cuadro N° 38: Decisiones a seguir

Decisiones a seguir	Respuestas	
	N°	%
Identifica fácilmente empleados problemáticos	4	100%
El problema se resuelve y el empleado continua el trabajo	4	100%
El problema se resuelve y el empleado retorna al trabajo	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Los administradores aplican las decisiones antes mencionadas; procuran la permanencia de los trabajadores y resolver conflictos mediante la comunicación oportuna. Se cumple con los criterios de ayuda de empleados problemáticos, que es decisivo al momento de generar un programa de apoyo para los colaboradores según Chiavenato.

Programa de reconocimiento a colaboradores que hayan dado un aporte extraordinario a la organización

Los administradores mencionaron que si existen reconocimiento a trabajadores que dan aportes a la organización, mediante reconocimientos verbales. Es importante resaltar que un incentivo o bonificación extra podría aumentar el compromiso y fidelización del trabajador para con la organización.

Factores de disciplina

Cuadro N° 39: Factores de disciplina

Factores de disciplina	Respuestas	
	N°	%
Gravedad de los problemas	4	100%
Duración del problema	4	100%
Frecuencia e índole del problema	4	100%
Factores condicionantes (circunstancias)	4	100%
Grado de socialización (conocimiento de reglas)	4	100%
Apoyo administrativo	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Todos estos factores se toman en cuenta para dar solución a conflictos y tomar medidas disciplinarias. Estos factores contribuyen a dar soluciones oportunas ante cualquier tipo de problema de acuerdo al texto de Chiavenato.

Política disciplinaria: procedimientos**Cuadro N° 40: Política disciplinaria**

Políticas	Respuestas	
	N°	%
Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño	4	100%
Documentación de los hechos	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Si se cuenta con políticas disciplinarias, y se informa a los nuevos trabajadores, de ser el caso de incumplimiento de la política, se toma en cuenta la gravedad del problema y se documenta los hechos. Se cumple con dos de los procedimientos, lo referente con la violación de reglas se deja de lado, generando favoritismo o discriminación de acuerdo al texto de gestión de talento humano.

Sindicato

No existen sindicatos en las empresas hoteleras de tres estrellas en la localidad Yanque.

Políticas del sistema de relaciones entre el sindicato, los miembros y la organización

El sistema de relaciones según los administradores es participativo. Pero lo que revela las encuestas de los trabajadores es lo contrario es autocrático. De acuerdo al texto de Chiavenato no permite desarrollar las habilidades de los trabajadores y contribuye a renunciar del centro de trabajo.

MONITOREO DE PERSONAS

Información de los colaboradores

Cuadro N° 41: Datos personales

Datos personales	Respuestas	
	N°	%
Empresas en la que ha laborado	4	100%
Fecha de admisión y separación	4	100%
Puestos ocupados	4	100%
Salarios percibidos	4	100%
Escuelas en las que estudio	4	100%
Cursos tomados y terminados	4	100%
Fecha de inicio y conclusión	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Solo se cuenta con los CVs obtenidos al momento de seleccionar al personal. No se cuenta con una base de datos computarizada, que permitiría cruzar datos para mejorar el análisis de puestos y tomar decisiones acertadas.

Cuadro N° 42: Datos de admisión

Datos de admisión	Respuestas	
	N°	%
Fecha de admisión	4	100%
Puesto inicial	4	100%
Salario inicial	4	100%
Núm. De dependientes	4	100%
Núm. De cuenta bancaria	0	0%
Equipo de trabajo	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Si se cuenta con toda esta información. Pero en cuanto a las cuentas bancarias no se utilizan, pero tienen conocimiento, ya que el pago de haberes es en efectivo. Estos datos están adaptados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Cuadro N° 43: Datos de progreso

	Respuestas	
	N°	%
Puestos ocupados	4	100%
Avance en la carrera	4	100%
Evaluación del desempeño	4	100%
Cursos internos tomados	4	100%
Cursos externos tomados	4	100%
Resultados en las pruebas de selección	4	100%
Conocimientos	4	100%
Habilidades y capacidades	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Si se cuenta con toda esta información. En cuanto a las evaluaciones de desempeño los administradores indicaron que no es frecuente y no llevan una base de datos por escrito, solo realizan informes a la jefatura acerca de los avances. De acuerdo al texto de gestión de talento humano esta información es importante para el desempeño de los gerentes cuando dirigen a sus equipos.

Base de datos interna y externa**Cuadro N° 44: Fuentes de datos internos**

	Respuestas	
	N°	%
Reclutamiento y selección de personal	4	100%
Entrenamiento y desarrollo de personal	4	100%
Evaluación del desempeño	4	100%
Administrador de salarios	4	100%
Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina.	4	100%
Estudios y estadísticas sobre el mercado de trabajo local, nacional.	4	100%
Estudios y estadísticas sobre el entorno empresarial.	4	100%
Análisis en cuanto a normativa legal	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Si se cuenta con toda esta información. Pero no se tiene una base de datos especializada en evaluación de desempeño periódica, ni registros específicos con respecto a fallas y normativa disciplinaria del personal. Solo la experiencia del día a día. Este tipo de base de datos permitiría formular objetivos y programas de acción de acuerdo con los aspectos formulados por Chiavenato.

Información generada del sistema de información

Cuadro N° 45: Sistemas de información

Sistemas de información	Respuestas	
	N°	%
Informes de Gestión (Rotación, ausentismo, vacaciones)	4	100%
Listados (por área, por cargo, de sueldos y beneficios)	4	100%
Estadística (edades, antigüedad, escolaridad)	4	100%
Posicionamientos (posición salarial contra mercado, respecto de la equidad interna)	4	100%
Tendencias (salariales por área, de crecimiento en renta)	4	100%
Organigramas actualizados	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Si se cuenta con toda esta información. Que permite la toma de decisiones para mejorar la gestión del personal.

Sistema de información

Cuadro N° 46: Ingreso de datos del personal

Datos	Respuestas	
	N°	%
Registro del personal	4	100%
Registro de cargos	4	100%
Registro de secciones	4	100%
Registro de remuneraciones	4	100%
Registro de beneficios	4	100%
Registro medico	4	100%

Fuente: elaboración propia (2016).

Si se cuenta con toda esta información en todos los hoteles. Que permite analizar información de acuerdo con Chiavenato y los sistemas de información.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los aspectos positivos observados en los hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque según los administradores, todos sus trabajadores se encuentran calificados para realizar sus labores diarias, se cumple con las técnicas de reclutamiento. Los factores utilizados para evaluar el desempeño: habilidades/ capacidades, comportamiento laboral y metas y resultados se puede apreciar que, la mayor parte de los trabajadores consideran que sí son evaluados por sus superiores. Los administradores indicaron que si se les otorga una Remuneración fija mensual, Bonificaciones, Seguro de salud, Restaurante, Las compensaciones y beneficios sociales de acuerdo a ley y coincide con lo que indican los trabajadores. Existe en su mayoría una buena relación entre todos los trabajadores, debido a la buena comunicación existente; se pudo observar que el espacio físico, iluminación, ventilación, comodidad y temperatura en las instalaciones de los hoteles, en donde se realizan las labores diarias y desenvuelven los trabajadores en general es el óptimo; los principios ergonómicos de igual manera los trabajadores, indicaron que las maquinas, instalaciones y herramientas para ejecutar sus labores diarias son las adecuadas.

En cuanto a aspectos negativos observados, la mayoría de los trabajadores no cuentan con profesión, solo cuentan con estudios hasta el nivel secundario, solo reciben la capacitación correspondiente al momento de ser seleccionados e ingresar a la organización, los trabajadores laboran menos de un año, lo que refleja una alta rotación de personal. De acuerdo al Diseño de Puestos los colaboradores no son motivados a seguir aprendiendo en el puesto en el que se encuentran, ni tampoco sus superiores incentivan el aprendizaje para un desarrollo profesional, no se les brinda capacitaciones constantes, los factores utilizados para evaluar el desempeño: habilidades/ capacidades, comportamiento laboral y metas y resultados no son recompensados ni evaluados continuamente, según la percepción de los trabajadores. No existen beneficios recreativos, como integración entre todo el equipo de trabajo. Se determinó que, si se cuenta con programas de relaciones con los colaboradores según los administradores, pero no documentados en el caso de ayuda y cooperación. Se maneja una administración autocrática; según los administradores el horario de trabajo es óptimo sin embargo no todos los colaboradores lo experimentan en temporada alta de turistas. Por ultimo no se cuenta con una base de datos, donde se verifique el desempeño del trabajador.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

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

SEGUNDA:

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

TERCERA:

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

CUARTA:

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

QUINTA:

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

SEXTA:

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

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

La administración de los hoteles debe ser más exigente en los procesos de admisión y en las técnicas que aplica y aplicar técnicas psicométricas. Se deberá siempre tomar exámenes para cada puesto, y poder determinar e identificar las características personales de cada trabajador que ingresará al puesto de trabajo.

SEGUNDA:

Los administradores deberán realizar mensualmente evaluaciones a sus trabajadores, señalando las horas de llegada, las funciones realizadas y como concluyó su trabajo, además se sugiere realizar encuestas a cada huésped cada vez que realice su check out para medir la calidez de atención, limpieza de cuartos, la comida y otras observaciones. Además de plantear reuniones mensuales para felicitar el buen trabajo y analizar soluciones ante problemas de la empresa.

TERCERA:

Brindar a cada trabajador bonificaciones para motivarlos, implementando un salario de acuerdo a su desempeño, premiando a los trabajadores eficientes o al trabajador del mes para lograr que los mismos trabajadores estén motivados por las bonificaciones monetarias o beneficios recreativos que les brinde la empresa por su buen desempeño laboral.

CUARTA:

Se deberá brindar capacitaciones o talleres motivacionales, que fortalezcan el trabajo en equipo y se refuercen relaciones entre trabajadores y la administración. Implementar una herramienta de evaluación de competencias feedback 360°. Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización, incentivar la creatividad de los trabajadores por parte de los administradores. Organizar reuniones regulares entre todos los miembros de la organización que fortalezcan las relaciones y la comunicación.

QUINTA:

Se debe implementar o contratar a un profesional eventualmente, que vele por la salud mental y física del personal. Generar una administración participativa.

SEXTA:

Se deberá realizar una base de datos más completa por parte de los administradores, donde se verifique el desempeño del trabajador y los problemas que presenten en su trabajo además de las evaluaciones que se han efectuado y los resultados para el análisis respectivo.



PROPUESTA

Diseño Integral de Evaluación del Desempeño en hoteles de tres estrellas en la localidad de Yanque.

Objetivo: Ejercer un mejor control sobre las empresas hoteleras guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados dentro de un periodo determinado. Implementar bonificaciones y retribuir monetariamente a los trabajadores por su buen desempeño y de esta manera fidelizar y generar la identificación de los trabajadores con la organización, por lo cual bajará el alto nivel de rotación del personal existente.

Duración

Es importante señalar que la evaluación de desempeño debe ser aplicada periódicamente ya que es una herramienta fundamental que estimula el rendimiento global del empleado. Se deberán realizar evaluaciones trimestrales (enero, abril, julio, octubre) analizando el desempeño de cada trabajador.

Descripción de la propuesta

Los administradores de cada hotel deberán estar a cargo de las evaluaciones y velarán por cada empleado, y que estos estén capacitados. Se deberán realizar evaluaciones trimestrales analizando el desempeño de cada trabajador, esto va dirigido a todos los empleados de los hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque debido a que la empresa no posee ningún sistema de evaluación y se han visto debilidades en el mantenimiento del personal de servicio es por ello, que se crea este diseño integral para implementarlo y mejorar la eficiencia y eficacia del potencial humano.

Fases:

1. Método de Escala de calificación por adjetivos: consiste en enumerar una serie de características y un rango de desempeño.
2. Método de la Distribución Forzada: Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados clasificados para diversas categorías del desempeño.

3. Análisis de la Evaluación: En esta fase el evaluador observara y analizara todos los factores de la evaluación para así llegar a una toma de decisiones.
4. Retroalimentación: Luego de concluir con la evaluación comienza el proceso, donde el evaluador analiza cada uno de los resultados y los factores que fueron evaluados.

Viabilidad Técnica

La siguiente propuesta del diseño de un sistema de evaluación es factible debido a que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo como lo son:

- Personal capacitado e idóneo designado por el gerente, en este caso por los administradores, que deberán realizar las evaluaciones, esto se medirá con el diseño integral de evaluación de desempeño.
- Humanos (Todo el personal capacitado)
- Bibliográficos (Todos los recursos que sirvieron como base)

Ubicación

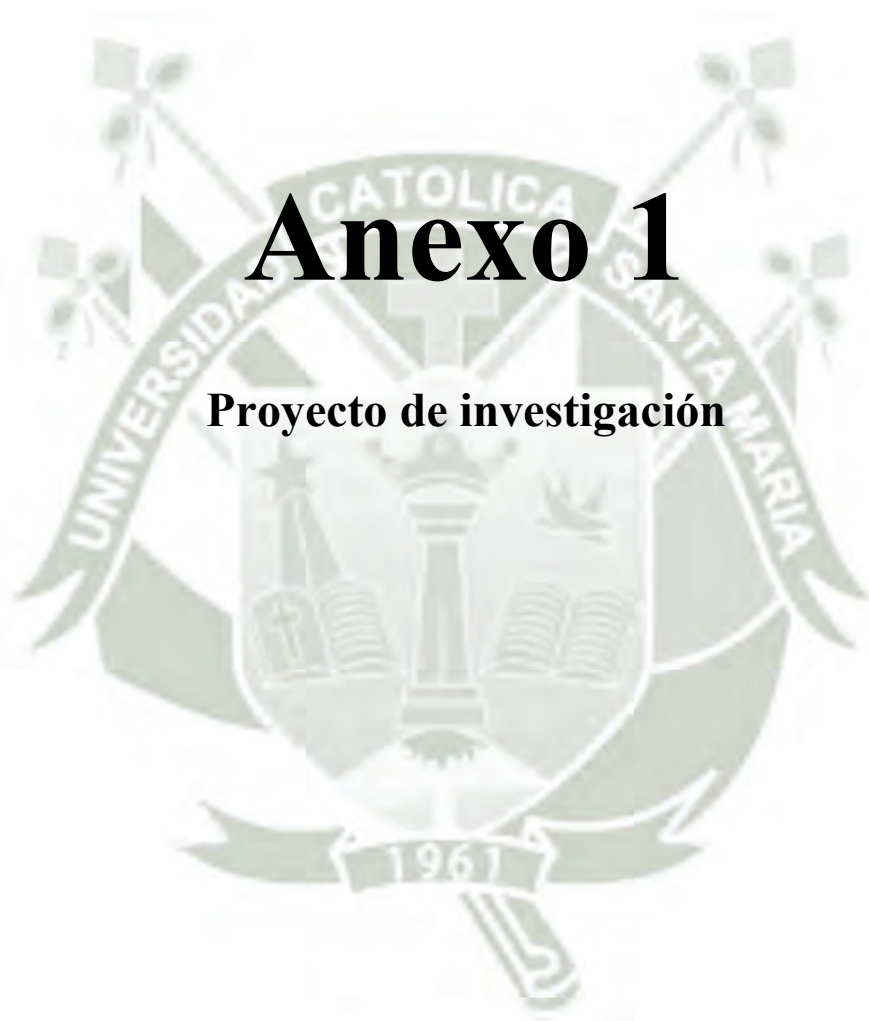
Las evaluaciones, se realizaran en las instalaciones de cada hotel.

Inversión

Esta propuesta es factible económicamente debido a que no va a generar un gasto económico para la empresa debido a que solo se encargara de aplicarlo.

Anexo 1

Proyecto de investigación



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN HOTELES DE TRES
ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE YANQUE, PROVINCIA DE
CAYLLOMA, REGIÓN AREQUIPA, AÑO 2015”**

**Proyecto de Tesis presentado por la Bachiller:
KATIA YADIRA AMPUERO ALFARO**

**Para optar el grado Académico de:
MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y
RECURSOS HUMANOS**

**AREQUIPA – PERÚ
2015**

I.- PREÁMBULO

Sin duda, el fin que persigue la presente investigación es aportar herramientas significativas que produzcan cambios positivos tanto en los trabajadores como en la organización propiamente dicha, creando conciencia a las máximas autoridades, para que reconozcan que en la medida que se mantenga motivado al personal, los logros alcanzados, conocer si superarán las expectativas esperadas, generando un clima laboral más favorable y una mejor aceptación entre todos.

Se pudo observar y consultar a los pobladores y personas que laboran en los hoteles, que los empleados de dichos hoteles en su gran mayoría son personas que viven en la localidad de Yanque con estudios técnicos, mientras que los empleados que ocupan puestos de housekeeping, limpieza, mantenimiento entre otros, son personas con niveles de estudios primaria, secundaria, algunos de ellos alegan que solo recibieron la capacitación ya integrados al puesto, mas no reciben una capacitación continua es por eso que se necesita un modelo ágil que permita también ofrecer oportunidades de corto plazo y fomentar una línea de carrera atractiva y mantener al personal.

Contribuir con la sociedad es una motivación muy grande por la cual brindar información y conocimientos es importante, brindar información si el servicio hotelero prestado es un servicio turístico completo y de alta calidad; el cual debe incluir comodidad en la estadía y alojamiento y sobre todo con un personal adecuado y capacitado. Es un proyecto personal mediante el cual permitirá conocer que talento humano es empleable y necesario para poner en marcha las actividades de los hoteles de tres estrellas en el distrito de Yanque, y en futuro ejecutar un proyecto propio de un hotel aportando oportunidades de mejora, imitando atributos positivos y eliminando falencias. Nos permitirá conocer como es la gestión del talento humano, en hoteles de tres estrellas, averiguar en qué se basa su éxito, como estos llevan a cabo sus funciones de forma adecuada y como estos logran llegar a sus objetivos. Mediante la investigación se contribuirá a dar aportes y alternativas que dé solución en el sector humano, trabajadores de turismo, con la finalidad de generar nuevas fuentes de empleo calificado, elevar sus ingresos, mejorar sus niveles de vida y esto a través de un estudio realizado en hoteles 3 estrellas del distrito de Yanque en el valle del Colca.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE YANQUE, PROVINCIA DE CAYLLOMA, REGIÓN AREQUIPA, AÑO 2015”

1.1.1 Campo, Área Y Línea de Acción

- a. Campo: Ciencias Sociales
- b. Área: Gerencia Social y Recursos Humanos
- c. Línea: Recursos Humanos

1.1.2 Análisis de variable

El estudio de investigación es de variable única.

VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR
<p>Gestión de talento humano- (conjunto de acciones, medios, políticas que se emplean para conseguir y dirigir aspectos relacionados con los cargos gerenciales, persona y recursos para lograr objetivos organizacionales o resolver algún asunto acción a efecto de administrar o dirigir; obteniendo resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión de Personas. Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección
	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de Personas. Diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos. • Evaluación de desempeño.
	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación de Personas. Utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Beneficios y servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Personas. Capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen y desarrollo de las personas, desarrollo de las carreras y programas de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Programas de cambio. • Comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de Personas. Crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene, calidad y seguridad de vida • Relaciones con los sindicatos
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de Personas. Acompaña y controla las actividades de las personas y verificar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos • Sistemas de Información Gerencial

1.1.3 Interrogantes Básicas

1. ¿Cómo es el proceso de admisión de personas en los establecimientos de hospedaje de Yanque?
2. ¿Cómo es la colocación de personas para diseñar las actividades dentro de los establecimientos de hospedaje?
3. ¿Cuáles son las compensaciones que se les retribuye a los trabajadores para satisfacer sus necesidades individuales?
4. ¿Cómo es el desarrollo de personas dentro de los establecimientos de hospedaje?
5. ¿Cómo es el proceso para el mantenimiento de personas?
6. ¿Cómo se realizan las actividades de monitoreo de empleados para la verificación de resultados en los establecimientos de hospedaje en la localidad de Yanque?

1.1.4 Tipo y nivel del Problema

El tipo de problema a investigar es de revisión documental y coyuntural.

El nivel del estudio es de Campo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo tiene relevancia científica ya que cuenta con un aporte a la maestría con el propósito de conocer y saber cómo se implementa la gestión del talento humano en hoteles de tres estrellas en la localidad de Yanque y en el cual también nos permitirá conocer el camino a través de las distintas teorías e ideas que podrían actuar como herramientas fundamentales en la construcción de una nueva mirada, hacia la gestión del personal de contacto en las empresas de servicios hoteleros, en este caso en el distrito de Yanque.

Sin embargo, son muchas las organizaciones que para la actualidad han decidido invertir en quienes hacen posible su razón de ser, que son sus colaboradores, quienes al sentirse satisfechos con lo que hacen brindarán excelentes resultados.

Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas poseen complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales que traerá consecuencias positivas y facilitará el desarrollo del trabajador.

Fundamentalmente, la utilidad del estudio tiene relevancia social, puesto que radica en que es el propio turista o cliente el que nos informa desde su perspectiva cómo percibe la calidad de los servicios que brinda el personal de los hoteles y así tratar de buscar un mejor talento humano. De esta manera el estudio contribuirá a dar aportes y alternativas que dé solución en el sector humano, trabajadores de turismo, con la finalidad de generar nuevas fuentes de empleo calificado, elevar sus ingresos, mejorar sus niveles de vida y esto a través de un estudio realizado en hoteles 3 estrellas del distrito de Yanque en el valle del Colca.

Relevancia contemporánea ya que hoy en día las organizaciones están comprometidas en los procesos de calidad, por lo tanto se debe generar en la organización una cultura que logre la eficacia y la eficiencia de la empresa, debemos desarrollar una estructura administrativa que los involucre, preservando los nuevos sistemas administrativos que requieren las compañías hoteleras según los avances que se han dado en los últimos tiempos.

La importancia de un buen funcionamiento de un hotel depende de la interrelación entre las distintas áreas del mismo, como también la interacción psicológica entre los empleados y la organización. En la actividad hotelera los empleados son los que se encuentran permanentemente en contacto con el cliente, son los principales responsables de la satisfacción del huésped, por ello, que la motivación y comunicación de los mismos es de vital importancia.

Fundamentalmente por lo tanto, el papel principal de los puestos jerárquicos de un hotel es mantener al empleado en óptimas condiciones laborales.

Cuando se utiliza el término Talento Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Cuando una organización no es consciente del riesgo que toma al no contar con un área de Gestión de Talento Humano, puede llevarla a tener personal no capacitado, con habilidades y perfiles que no cumplen con los requeridos por la empresa, llevándola a efectuar gastos innecesarios por contratación de personal no idóneo para la compañía.

Es trascendente, hoy en día afirmar que el trabajador es, para la nueva industria, la pieza clave de toda organización, y cuando me refiero a toda, no me refiero solamente a la Hotelera, sino al 100% de las organizaciones de servicios, es la satisfacción primera del empleado para que este luego se la trasmita al futuro cliente.

Por lo tanto en la siguiente investigación intentare recolectar información y analizar detalladamente.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 TALENTO HUMANO

2.1.1 Concepto

Para tener en claro el papel del Talento Humano es necesario recordar algunos conceptos. Por lo tanto, traer a la memoria el concepto de administración general. Existen múltiples definiciones, para el propósito de este trabajo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"¹.

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta esencial para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su empeño y esfuerzo, la organización avanzará; en caso contrario, se congelará. Toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

2.1.2 Objetivo:

Brindar servicios humanos de calidad al destinatario final, cliente y/o turista con las características y cualidades esperadas y solicitadas.

El esfuerzo o la actividad humana no lo es todo, sino también otros factores que vinculan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacional, actitudes, aptitudes, potencialidades, habilidades, salud, entre otras.

2.1.3 Finalidad:

Mejorar y potenciar el servicio que se oferta; también focalizar el ascender el servicio a niveles de excelencia. Y la demanda de Talento Humano tiene como finalidad primordial el desarrollo intrínseco y social del ser humano.

El talento humano proporciona la chispa creativa dentro de cualquier organización. Los colaboradores se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin colaboradores eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del administrador de talento

¹ Idalberto Chiavenato, 2da (1994) "Administración de Recursos Humanos". Colombia: McGraw-Hill

humano es intervenir e influir en esta relación entre una organización y sus colaboradores.

2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Es la capacidad, talento de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su habilidad para transformar el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”². En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Dependiendo de la organización o la época han podido crear diferentes tipos de talentos, gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO) dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar protagónico y central y, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

La gestión del talento humano es muy importante y 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. La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa

² María Teresa Palomo Vadillo 6ª ed. (2010). “Liderazgo y motivación de trabajo”. España, Esic editorial.

dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Las organizaciones se involucran en la gestión del talento ya que constituyen estrategias e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. El manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención.

Ahora se podrá definir a la Gestión del Talento Humano como un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2.2.1 Importancia

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a la actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

De esta manera todos los gerentes deberán actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo³.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrentará el personal y es una parte decisiva de la solución.

2.2.2 Beneficios que conlleva

- Mejorar el control sobre la empresa hotelera guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de conseguir los objetivos trazados dentro de un periodo determinado.
- Poseer personal capacitado que conozca y realice de forma eficiente los procedimientos y estándares de calidad reglamentados en los diferentes procesos con el fin de crear una profesionalización de sus actuales empleados mediante actualización de sus conocimientos con la ayuda de otras entidades involucradas.
- Al implementar en la organización un programa de bienestar laboral, busca que los colaboradores se encuentren a gusto en su ámbito laboral, trabajen mejor y se cree un mayor sentido de pertenencia logrando unos empleados más productivos y comprometidos con los objetivos de la organización.
- Si de implementarse un manual de funciones por competencias se pretenderá tener colaboradores con los perfiles necesarios para el desempeño de cada uno de los procesos necesarios en los cargos requeridos por la organización.

2.2.3 Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Cuando la empresa está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizativa se reflejarán en este enfoque. La gestión de talento

³Gestión de talento Humano. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>.

humano en las organizaciones es la función que permitirá la colaboración eficaz de las personas empleados, recurso humano, talento humano o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Según Chiavenato, Idalberto manifiesta que las “personas constituyen el principal activo de las organizaciones: de ahí la necesidad de que esta sea más consistente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de los empleados”⁴.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos todos deberán contribuir para dar el correcto cumplimiento y a continuación se detallará los más importantes:

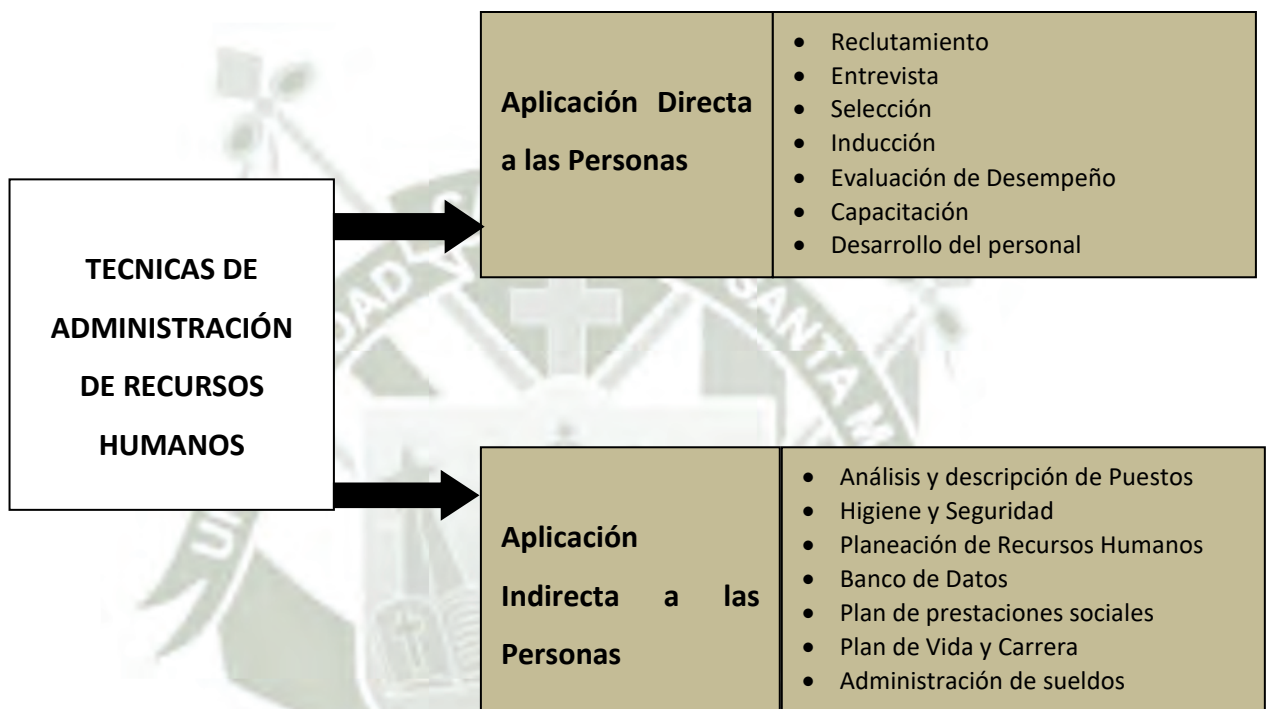
- Ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionará competitividad a la organización.
- Suministrará a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitirá el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Administrará el cambio.

⁴ Chiavenato, Idalberto (2002, Pág. 9). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

- Establecerá políticas, éticas y desarrollará comportamientos socialmente responsables.

Como se podrá ver la gestión del talento humano es de suma importancia gracias a la eficiencia y eficacia de los empleados miembros de una empresa que ayudarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gráfico No. 01. Técnica de Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de RR.HH. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.

2.2.4 Importancia de la Gestión Administrativa

La supervisión de las organizaciones está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas o complicadas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial y relevante para la realización de los objetivos.

La administración adquiere un significado más preciso y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines y alcanzar su misión, visión y sus objetivos.

2.3 VALORES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Los valores que se trabajaran en la demanda del talento humano de los establecimientos de hospedaje del Distrito de Yanque en el Valle del Colca y que se deben tratar de implementar en la organización son:

2.3.1 El Compromiso

Se basa en una relación de reciprocidad donde se tienen reglas y normas claras de parte de la organización y de los colaboradores los cuales buscan integrar el trabajo bien hecho, con el valor del servicio y la autoexigencia en pro de la superación diaria, al sentirse una parte importante y fundamental de la organización. Creando entornos orientados al trabajo en equipo y logro de objetivos comunes y organizacionales.

2.3.2 Responsabilidad

Es la capacidad de autoanálisis, el compromiso por las tareas asignadas y el saber asumir y responder por las consecuencias de sus actos, si son responsables podrán convivir armónicamente, realizar tareas con diligencia prudencia y seriedad; conscientes de que todo acto tiene una consecuencia que depende de ellos mismos.

2.3.3 Honestidad

Constituye una cualidad humana que consiste en el respeto por uno mismo y por los demás, sabiendo elegir actuar siempre con base en la verdad, dando a cada quien lo que le corresponde. Comportándose con seriedad y coherencia. La honradez es sólo la consecuencia particular de ser honestos y justos en cada uno de nuestros actos.

2.3.4 Respeto

Es un valor que aflora la aceptación y comprensión a compañeros y equipos de trabajo tal como son, aunque la forma de pensar no sea igual, valorar y considerar la dignidad de cada uno siempre bajo la verdad, el respeto no tolerar la falsedad ni la mentira bajo ningún pretexto que atente contra la armonía de la organización.

2.3.5 Solidaridad

Es la colaboración al hombre a sentirse unido a sus semejantes y buscando la cooperación entre ellos, llamando a impulsar los verdaderos cambios que favorezcan el desarrollo y bienestar al momento de concluir una tarea dentro de la organización; con iniciativas que ayuden a servir a los demás.

2.3.6 Superación

Proceso de desarrollar capacidades, motivando a superarnos en todos los aspectos de nuestra vida, venciendo los obstáculos con el fin de lograr lo propuesto, alcanzando objetivos organizacionales. Implica mejorar competencias en toda área en la cual nos desarrollemos, es el deseo de mejorar permanentemente y no caer en el conformismo.

2.4 HOTELES

Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de 1 a 5 estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan a continuación.

- Reglamento:

**Cuadro 2 Anexo: Requisitos mínimos obligatorios para un establecimiento de
hospedaje
Clasificado como hotel**

REQUISITOS MÍNIMOS	5****	4****	3***	2**	1*
Ingreso de huéspedes	1	1	1	-	-
Recepción y consejería	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Bar	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Cafetería	-	-	-	Obligatorio	Obligatorio
Habitaciones (# mínimo)	40	30	20	20	20
Habitación (área mínima en m ²)					
Simple	13	12	11	9	8
Doble	18	16	14	12	11
Suite (sala integrada al dormitorio)	28	26	24	-	-
Suite (sala separada del dormitorio)	32	28	26	-	-
Servicios higiénicos (dentro de la habitación)					
Tipo	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)
Área mínima (m ²)	5	4	3	3	3
Closet o guardarropa(dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios y equipos (para toda las habitaciones):					
Sistemas de ventilación y/o climatización ²	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Agua fría y caliente	Obligatorio para tinas o duchas y lavatorios	Obligatorio para tinas o duchas y lavatorios	Obligatorio para tina o ducha	Obligatorio para tina o ducha	Obligatorio para tina o ducha
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación	-	-
Ascensores					
Ascensores de uso público	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano y semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano y semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano y semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano y semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano y semisótano)
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos e incluyendo paradas en sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas	Obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-

Alimentación eléctrica de emergencia para todos los ascensores	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Estacionamientos					
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N de habitaciones)	30%	25%	20%	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos de tránsito	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Servicios básicos de emergencia					
Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable
Servicios higiénicos de uso público	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con un lavatorio 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con un lavatorio 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con un lavatorio 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con un lavatorio 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Debe contar como mínimo con un lavatorio 1 inodoro
Servicios de teléfono para uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Zona de mantenimiento- deposito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Oficio(s)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

Fuente: D. S. N° 006-2014-VIVIENDA-MINCETUR

2.5 LEYES

DECRETO SUPREMO: N° 001-2015-MINCETUR

CAPÍTULO VI

DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Artículo 24.- Condiciones de la infraestructura, equipamiento y servicio

24.1.1 Los establecimientos de hospedaje, independientemente de su clase y/o categoría, durante su funcionamiento deberán mantener los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal establecidos en el presente Reglamento.

24.1.2 La infraestructura y equipamiento deberán estar en óptimas condiciones de conservación, presentación, funcionamiento, mantenimiento, limpieza y seguridad, de modo que permitan el uso inmediato y permanente de los servicios ofrecidos desde el día que inicia sus operaciones.

24.1.3 Asimismo, las condiciones de servicio y personal exigidas en el presente Reglamento, deberán mantenerse en forma constante, relevando principalmente la atención oportuna y permanente del huésped.

24.1.4 Las ampliaciones o modificaciones de infraestructura de los establecimientos de hospedaje deberán cumplir con los requisitos exigidos en el presente reglamento para la clase y/o categoría que ostente, debiendo ser comunicados al órgano competente.

TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DE JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEPO DECRETO SUPREMO N° 007-2002-TR (04/07/2002) TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 854, LEY DE JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEPO, MODIFICADO POR LEY N° 27671 ⁵

JORNADA ORDINARIA

ARTÍCULO 1.- La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias. La jornada de trabajo de los menores de edad se regula por la ley de la materia. El incumplimiento de la jornada máxima de trabajo será considerado una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección de Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

REGLAMENTO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 713 SOBRE DESCANSOS REMUNERADOS DE LOS TRABAJADORES SUJETOS AL RÉGIMEN LABORAL DE LA ACTIVIDAD PRIVADA CAPÍTULO I DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO ⁶

ARTÍCULO 1.- La remuneración por el día de descanso obligatorio de los trabajadores remunerados semanalmente es equivalente a la de una jornada ordinaria y se abonará en

⁵ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>.

⁶ Diario El Peruano. Normas legales Trabajo y promoción del empleo. Rescatado de <http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2016/03/31/1361982-1.html>.

forma directamente proporcional al número de días efectivamente trabajados en dicho período. La remuneración de los trabajadores que prestan servicios a destajo, es equivalente a la suma que resulte de dividir el salario semanal entre el número de días de trabajo efectivo.

VACACIONES ANUALES

ARTÍCULO 11.- Tienen derecho a descanso vacacional el trabajador que cumpla una jornada ordinaria mínima de cuatro (04) horas, siempre que haya cumplido dentro del año de servicios, el récord previsto en el Artículo 10 del Decreto Legislativo.

ARTÍCULO 16.- La remuneración vacacional es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitual y regularmente en caso de continuar laborando. Se considera remuneración a este efecto, la computable para la compensación por tiempo de servicios, con excepción por su propia naturaleza de las remuneraciones periódicas a que se refiere el Artículo 18 del Decreto Legislativo N° 650.

Vacaciones: De acuerdo con el artículo 10° del Decreto Legislativo N° 713, el trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios. Se tendrá este derecho en la medida que el trabajador realice una jornada de trabajo no menos a las 4 horas diarias en promedio o 24 horas a la semana. Asimismo, el artículo 11° de la misma norma señala que el año de labor exigido se computará desde la fecha en que el trabajador ingresó al servicio del empleador o desde la fecha que el empleador determine, si compensa la fracción de servicios correspondiente. Por otro lado, el artículo 22° del mencionado Decreto Legislativo, establece que los trabajadores que cesen después de cumplido el año de servicios y el correspondiente récord, sin haber disfrutado del descanso, tendrán derecho al abono del íntegro de la remuneración vacacional; asimismo precisa que el récord trunco será compensado a razón de tantos dozavos y treintavos de la remuneración como meses y días computables hubiere laborado, respectivamente.

Gratificaciones: De conformidad con la Ley N° 27735, los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, tienen derecho a percibir dos gratificaciones en el año, una con motivo de Fiestas Patrias y la otra con ocasión de la Navidad, ello en la medida que superen el mes de servicio en favor del mismo empleador. Este beneficio resulta de aplicación sea cual fuere la modalidad del contrato de trabajo y el tiempo de prestación de

servicios del trabajador, y serán abonadas en la primera quincena de los meses de julio y de diciembre, según el caso. El monto de cada una de las gratificaciones es equivalente a la remuneración que perciba el trabajador en la oportunidad en que corresponde otorgar el beneficio. La norma precisa que, en caso que el trabajador cuente con menos de seis meses, percibirá la gratificación en forma proporcional a los meses laborados.

CTS: calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia.

Se devenga desde el primer mes de iniciado el vínculo laboral; cumplido este requisito toda fracción se computa por treintavos.

Solo están comprendidos en el beneficio de la CTS los trabajadores sujetos al régimen laboral común de la actividad privada que cumplan, cuando menos en promedio, una jornada mínima diaria de cuatro horas.

Los empleadores depositarán en los meses de mayo y noviembre de cada año tanto dozavo de la remuneración computable percibida por el trabajador en los meses de abril y octubre respectivamente, como meses completos haya laborado en el semestre respectivo. La fracción de mes se depositará por treintavos.

Asignación familiar: De conformidad con la Ley N° 25129, los trabajadores de la actividad privada cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva, perciben el equivalente al 10% de la remuneración mínima vital por todo concepto de asignación familiar.

Para tener derecho a este beneficio, los trabajadores deben acreditar tener a su cargo uno o más hijos menores de 18 años; no obstante, en el caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad se encuentre efectuando estudios superiores o universitarios, este beneficio se extenderá hasta que termine dichos estudios, hasta un máximo de 6 años posteriores al cumplimiento de dicha mayoría de edad.

Cabe precisar que en caso de que el trabajador perciba beneficio igual o superior por el concepto de asignación familiar, se optará por el que le otorgue mayor beneficio en efectivo.

LEY DE CONSOLIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES DECRETO LEGISLATIVO N° 688

Seguro de vida ley: De conformidad con el Decreto Legislativo N° 688, el trabajador empleado u obrero tiene derecho a un seguro de vida a cargo de su empleador, una vez cumplidos cuatro años de trabajo al servicio del mismo; sin embargo, el empleador está facultado a tomar el seguro a partir de los 3 meses de servicios del trabajador

LEY DE CONSOLIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES⁷ CAPITULO I DEL SEGURO DE VIDA CONCEPTO Y BENEFICIARIOS

Artículo 1.-El trabajador empleado u obrero tiene derecho a un seguro de vida a cargo de su empleador, una vez cumplidos cuatro años de trabajo al servicio del mismo. Sin embargo, el empleador está facultado a tomar el seguro a partir de los tres meses de servicios del trabajador. El seguro de vida es de grupo o colectivo y se toma en beneficio del cónyuge o conviviente a que se refiere el artículo 321 del Código Civil y de los descendientes, sólo a falta de éstos corresponde a los ascendientes y hermanos menores de dieciocho (18) años.

CAPITULO II DE LA BONIFICACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS (*) Capítulo derogado por la Tercera Disposición Complementaria, Transitoria, Derogatoria y Final del Decreto Legislativo N° 728, publicado el 12-11-91.

Artículo 19.-Tienen derecho a la bonificación por tiempo de servicios los trabajadores empleados u obreros comprendidos en el régimen laboral de la actividad privada, que cumplan los requisitos establecidos en la presente ley. **Artículo 20.-**Se adquiere el derecho a percibir la bonificación por tiempo de servicios cuando el trabajador acredita treinta años de servicios prestados a un mismo empleador. Para este efecto:

a) Se consideran indistintamente los servicios que se hayan prestado en calidad de obrero o empleado, sea en forma continua o discontinua. En ese último caso se suman los tiempos de servicios;

⁷ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Bonificación por tiempo de servicios. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/DL_688.pdf.

Artículo 21.-La bonificación por tiempo de servicios es igual al 30% de la remuneración mensual computable que perciba el trabajador. Artículo 22.-Se considera remuneración computable para efectos de este beneficio únicamente a la remuneración básica y a la de horas extras.

2.6 ADMISIÓN DE PERSONAS

La admisión de personas constituye la primera etapa con el que se debe iniciar la gestión del talento humano dentro de una organización y que comprende dos fases sumamente importantes: el reclutamiento y selección de personas.

En el proceso de admisión de personas varía de organización en organización. Sin embargo, el autor Idalberto Chiavenato señala que se pueden distinguir dos: el método tradicional y el enfoque moderno⁸.

El método tradicional tiene la particularidad de que es vegetativo, pues se enfoca en el cargo que sale vacante y no en la organización misma, de manera la incorporación de una persona a la organización lo es para conservar el actual status quo.

Contrariamente, con el enfoque moderno a la existencia de una vacante se le da un enfoque estratégico en tanto y en cuanto se busca, antes que nada, satisfacer las necesidades de la organización. Con este modelo la organización ve su futuro, por lo que la admisión de personas debe conllevar a un cambio en la organización.

El presente estudio se orientara en el enfoque moderno porque permitirá observar la verdadera gestión del talento que es lo que debe perseguir cualquier organización que pretenda el éxito.

Para desarrollar, bajo el enfoque indicado, el proceso de admisión de personas se debe trazar una planificación estratégica de los recursos humanos que debe estar de la mano, lógicamente, de la planeación estratégica de la organización. Dicho de otra manera, nos direccionaremos por una administración estratégica integrada de los recursos humanos.

⁸ Chiavenato, Idalberto (2002). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

Teniendo claramente definido cuál es la visión, la misión y los objetivos de la organización se debe realizar una evaluación de la estructura actual de la de dicha organización, a fin de determinar si los cargos existentes, en número y calidad, pueden o no coadyuvar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el examen de la estructura actual de la organización, se deben considerar además cuáles los hechos relevantes que inciden, ya sea positiva o negativamente, en la organización. Lo que equivale a realizar un análisis de la organización, para destacar las fortalezas y debilidades.

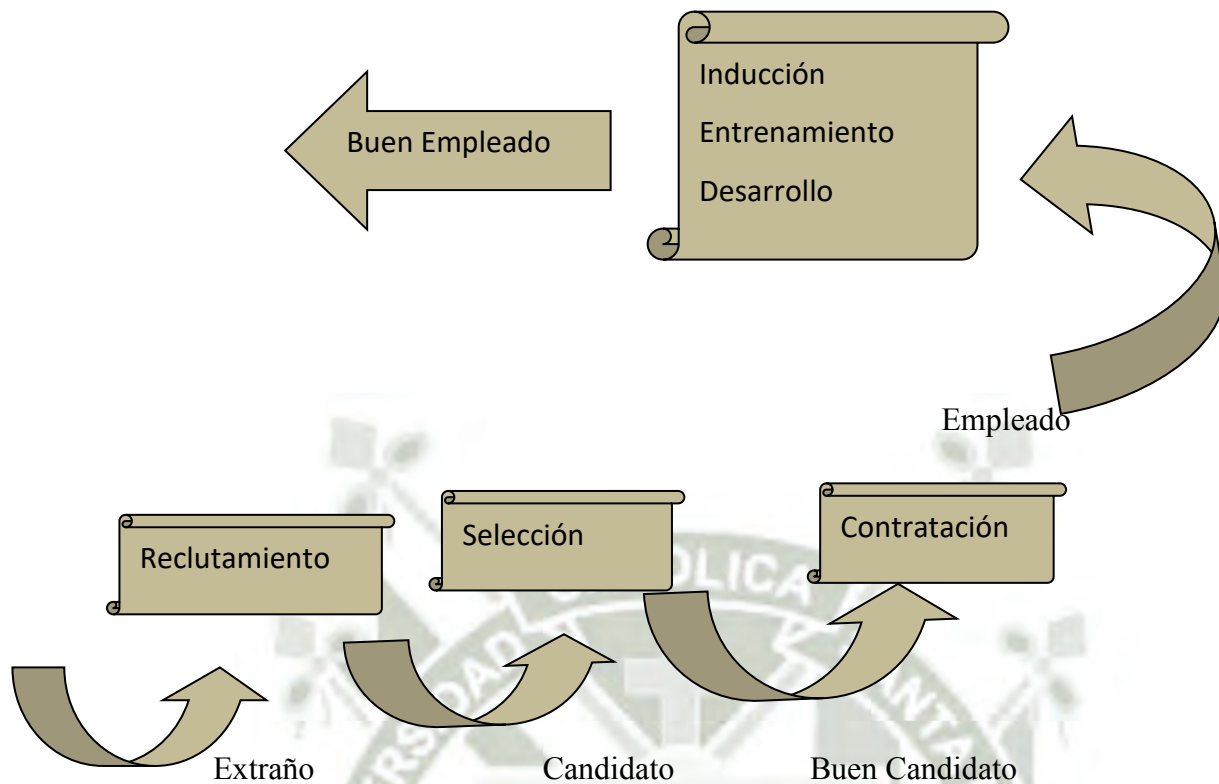
Una vez que se esté claro los requerimientos y necesidades de la organización, podemos avocarnos al proceso de reclutamiento y selección de personal. Así, por ejemplo, si en la organización se detecta que hay falta de motivación, como herramienta estratégica se puede hacer uso del reclutamiento interno; y si en la organización hay un déficit de personal calificado, se recurre al reclutamiento externo. Como se observa, el reclutamiento y selección del personal es convertido así en una herramienta estratégica con miras a cumplir los objetivos de la organización.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro la organización. (Chiavenato)

En cuanto a las técnicas de reclutamiento externos se pueden recurrir indistintamente a las siguientes:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Consulta a los archivos de candidatos.
- Base de datos de candidatos.

Grafico 3: fases del reclutamiento



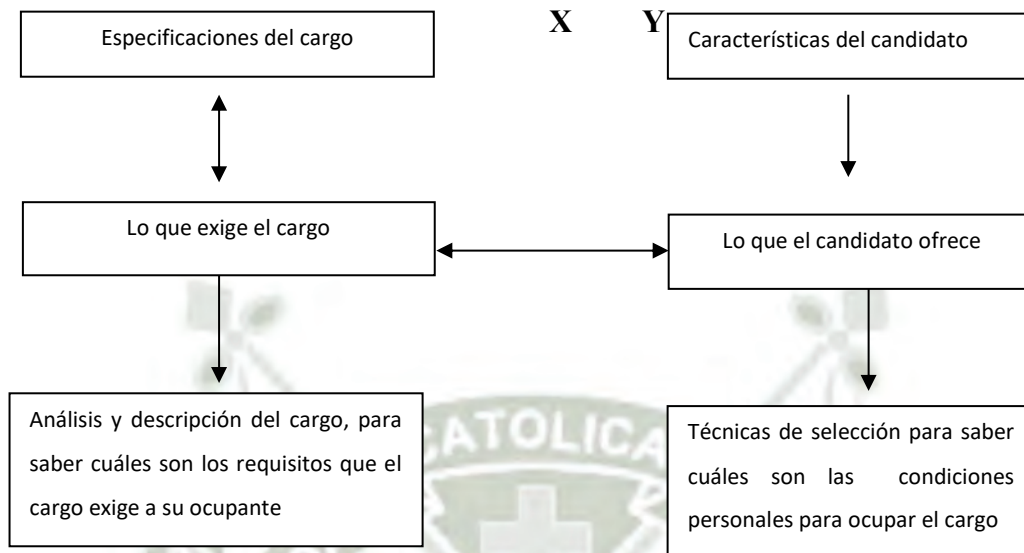
Fuente: Reyes A. (1975:84)

La selección de personal se refiere, a la necesidad previa de recolectar la información sobre el cargo a cubrir. Por lo cual se debe considerar los siguientes aspectos según Chiavenato:

- Descripción y análisis del cargo.
- Técnica de los incidentes críticos.
- Solicitud de personal.
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

Grafico 4: Proceso de selección

Proceso de selección de personas.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2002)

La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que solo algunas personas puedan entrar a trabajar a la empresa dependiendo las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras; se dedica a incorporar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto.

Una vez concluida y recolectada la información sobre el cargo, se procede a establecer cuál sería la técnica apropiada para conocer y escoger a los candidatos adecuados. En este sentido Chiavenato distingue las siguientes técnicas:

- Entrevista de selección;
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas;
- Pruebas de personalidad;
- Técnicas de simulación.

El reclutamiento y selección de personas debe ser objeto de una evaluación para determinar su grado de eficacia en función de los objetivos organizacionales.

Con los dos procesos de reclutamiento y selección se deben de incorporar los mejores talentos de manera que la organización obtenga un resultado positivo con el nuevo personal. Si no hay progreso en la organización, sencillamente hay una falla en el sistema, la cual se puede detectar a través de una evaluación.

La admisión de personas, es todo un proceso que debe sustentarse en las políticas establecidas en la administración estratégica de los recursos humanos;

No solo se trata de llenar una vacante con una persona. No es el cargo por sí lo que es importante e interesa, lo que está en juego es el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto es lo que debe prevalecer cuando se está en la etapa de reclutamiento y selección de personal.

Se debe realizar un proceso de evaluación tanto, el reclutamiento y la selección de personal, para corregir las fallas que existan para poder reorientar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.7 COLOCACIÓN DE PERSONAS

La colocación de personas se refiere a los procesos que se usan para diseñar, implementar todas las labores, acciones y actividades que las personas realizaran dentro de la organización y poder así revisar o evaluar su desempeño. Incluye el diseño de la organización y los cargos, acompañado con un análisis de puesto, orientación de personas y evaluación del desempeño.

Friedman, Hatch y Walter afirman que, los objetivos de la aplicación de personas son⁹:

- Aumentar los ingresos (tiene que ver con la promoción de puestos)
- Mejorar resultados (en función del aumento de beneficios)
- Reducir el ausentismo(compensando asistencias y penalizando ausencias)
- Motivar el trabajo en equipo (implantando incentivos por el trabajo en equipo)
- Estimular el desempeño individual (asignando objetivos individuales)

⁹ Friedman, B/ Hatch, D/ Walker, D.Matraer (2000) Gestionar y retener el Capital Humano. Paidos- empresa. Barcelona Buenos Aires.

Diseño de cargos

Las organizaciones deben definir bien el puesto y establecer reglas, donde se especifican las facultades, autonomías que deben tener o no cada miembro que labora en la organización.

La persona seleccionada, no solo debe cumplir con la descripción y especificación del puesto; sino que debe encajar con los miembros del equipo de trabajo y jefe¹⁰.

Luego de haber seleccionado al talento humano, se le asigna su área de trabajo para la que fue seleccionada. Las organizaciones manejan un enfoque tradicional y otras un enfoque moderno.

El tradicional tiene un modelo mecanicista, le da realce a la eficiencia, toma en cuenta los factores de higiene, ofrece estabilidad y por lo general es muy riguroso con sus procesos de cómo hacer las actividades. El moderno es un modelo orgánico, también hace énfasis en la eficacia, hace uso de sus factores de motivación, crea inestabilidad y cambio, motiva la creatividad y la innovación y tiende a ser previsor y flexible¹¹

Es relevante e importante que las actividades de los puestos sean calificadas y evaluadas, para posteriormente hacer mejoras o cambios en lo que está bajo o se es incompetente, para lo que se precisa una evaluación del desempeño.

El análisis de puesto se dividirá en dos partes que son: descripción de puesto y análisis de puesto. En cuanto a la descripción se deben analizar los objetivos básicos del puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En la especificación, es donde se deben establecer los requerimientos en cuanto a educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, dominio de idioma extranjero, responsabilidad de bienes, personas o equipos, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puesto puede traer grandes beneficios, para la organización tal como se observa en la figura:

¹⁰ Puchol Luis. (2003) Dirección y gestión de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.

¹¹ Chiavenato, Idalberto (2002). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

Cuadro 2: Beneficios del análisis de puestos

Para Directivos	Para trabajadores	Para el área de Recursos Humanos	Para la Empresa
Orienta al trabajador sobre sus tareas	Sabe lo que debe hacer	Base de la selección de personal	Apoya la realización de estudios de trabajo
Soporte para exigir un desempeño adecuado	Señala sus responsabilidades	Orienta la capacitación, formación y desarrollo del personal	Es la base de un sistema de incentivos.
Identifica la duplicidad de funciones y pérdida de energía funcional.	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	Base de la evolución de puestos	Define las responsabilidades
Permite seleccionar y desarrollar al personal	Orienta para pedir cursos de formación	Permite implantar un adecuado sistema de evaluación de desempeño	Base de la planeación estratégica de recursos humanos
	Aclara lo que se espera de él	Es la base de los programas de incentivo	Facilita la definición de ámbitos de competencias entre gerencias y empleados. Facilita las auditorias

Fuente: (Rivas, A 2002,125)

Evaluación del desempeño humano

Según Chiavenato, la evaluación del desempeño es el proceso que mide y revisa las actividades productivas y que tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Se debe compartir los resultados y la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad en su trabajo. Se debe otorgar al personal las herramientas adecuadas para que realicen su trabajo de manera adecuada y facilite el mismo. De igual manera, se debe motivar al personal para que realice su trabajo satisfactoriamente, generando óptimos resultados y se sientan seguros.

Es importante premiar sus aciertos y buen desempeño de los trabajadores, pero de la misma manera, es importante corregir errores. Además se debe retroalimentar a los trabajadores para que aprenda continuamente.

Es importante ser justo en todos los sentidos, ofrecer capacitación e implantar programas que el empleado se desarrolle en su área o en cualquier otra en la que pueda ser futuro candidato y sobre todo cumplir con los reglamentos preestablecidos con anterioridad¹².

Según Chiavenato, se debe evaluar los siguientes tres aspectos¹³:

- En base a resultados: resultados en base a objetivos y metas
- Desempeño: en base al desempeño que se representen al aplicar ciertas prácticas.
- Factores críticos de éxito: son los que hacen que la empresa u organización tenga éxito, mejores resultados y su desempeño.

La retroalimentación de los 360° grados, es una herramienta que brinda apoyo en esta etapa se refiere a donde un grupo de personas interactúa frecuentemente con el personal; todos los miembros de la organización participan en el establecimiento de metas y en la evaluación del desempeño.

Los grupos pueden incluir miembros de cualquier rango, nivel o jerarquía desde el más bajo al más alto nivel. Ambas partes se mantienen en constante comunicación y se retroalimentan una a otra, se analizan necesidades de servicio, tiempos de respuesta, entre otras.

Lo expuesto anteriormente se puede presentar por escrito en un contrato de servicio y al final del periodo de desempeño los representantes seleccionados en el establecimiento de metas, evalúan si se alcanzaron las metas y si al mismo tiempo se retroalimenta al personal. Para realizar la evaluación y desempeño final se analiza

¹² Davis, Keith –Newstrom John (2003). “Comportamiento humano en el trabajo”. México, D.F.: McGraw-Hill

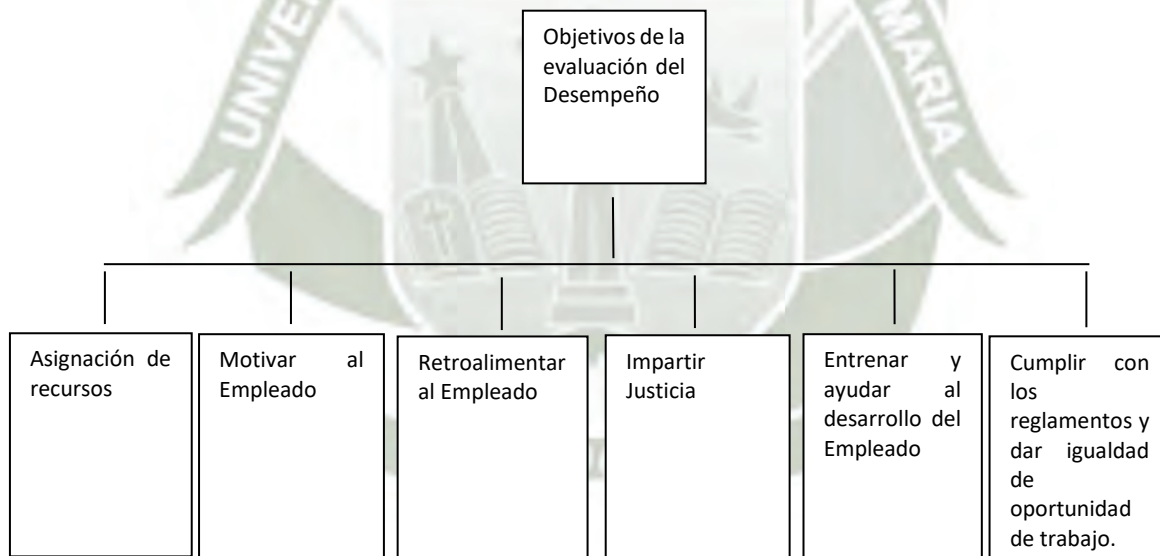
¹³ Chiavenato, Idalberto (2002). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

junto con el empleado poscometarios y calificaciones para establecer las nuevas metas para el siguiente periodo y desarrollo del empleado.

La retroalimentación de 360° grados se encarga de reunir datos sobre las habilidades, conductas y capacidades de los trabajadores, de una gran variedad de fuentes: compañeros de trabajo, gerentes, subordinados y clientes. Las perspectivas se examinan y analizan para saber cuáles, cuantos grupos y en donde se detectan problemas; de esta manera se puede contribuir a la retroalimentación y a la mejora de la organización y del personal. Una desventaja de este tipo de evaluaciones que puede tomar mucho tiempo y dinero¹⁴.

De acuerdo a la figura siguiente se debe dar al personal las herramientas adecuadas para que realice su trabajo de manera adecuada y facilite el mismo. De igual manera, se debe motivar al personal para que realice su trabajo y se sienta seguro.

Gráfico 5: Objetivos de la evaluación del Desempeño



Fuente: Davis, K y Newstrom, J (2003)

2.8 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

La compensación de personas se encarga de incentivar y motivar al personal, dependiendo y relacionado con sus necesidades, cada trabajador tiene interés en

¹⁴ Davis, Keith, Newstrom John (2003). "Comportamiento humano en el trabajo". México, D.F. McGraw-Hill

invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo, sus conocimientos y habilidades; en el enfoque moderno predomina el modelo hombre complejo en el cual, el personal se siente motivado por una gran variedad de incentivos, lo cual se debe analizar a fondo y buscar formas de motivación pues si no se manejan adecuadamente se puede cometer errores que a futuro le constaran más a la organización.

Las compensaciones son importantes para los trabajadores y estas pueden ser en efectivo o no. Las compensaciones en efectivo pueden ser de cuatro tipos:

- Salarios: es el dinero recibido por el trabajo realizado en un periodo, generalmente a los asalariados no se les paga tiempo extra.
- Salarios por horario: es el dinero por un número de horas trabajadas por semana y se pagaran horas extra por tiempo adicional trabajado.
- Pago por incentivo o pieza: es el pago por número de unidades producidas, que generalmente se paga un salario por horario y se brinda un incentivo por unidad adicional a dicho horario (la recompensa económica aumenta al momento que la producción sube)
- Bonos: es el pago por un buen desempeño en toda la organización durante un periodo determinado, ya sea de equipo o individual.
- Compensaciones que no son en efectivo, este tipo de compensación han tomado mayor importancia para atraer y retener al personal y el encargado de la administración debe mostrar o dar a conocer los beneficios de las prestaciones que pueden ser:
 - Seguro medico
 - Programa de asistencia legal
 - Guardería para hijos de los empleados
 - Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros
 - Ayuda para pagos de colegiatura
 - Programa de asistencia para la salud y empleo
 - Recompensas y reconocimientos para el personal

- Seguridad social
- Aportaciones para pensionados

Este tipo de compensaciones, se debe tomar en cuenta la oferta, demanda, sindicatos, capacidades de pago, productividad y legislación gubernamental.

Se debe brindar información de los beneficios de los puestos, para que el personal se sienta motivado y quieran alcanzar un puesto de mayor rango y para lograrlo ayude a la organización y demuestren sus capacidades y talentos.

2.9 DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de personas se ocupa y se preocupa por educar los trabajadores, instruirlos y enseñarles lo que no saben y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que los trabajadores se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito, brindar información para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, conceptos y de esta manera modificar comportamientos y sean más eficaces en sus labores¹⁵.

Los objetivos del desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación podrían ser:

- Aumentar la productividad (mejorando la motivación).
- Mejorar la base de conocimientos de la empresa (desarrollo en base a resultados)
- Informando al personal (que conozcan los objetivos y metas)
- Aumentar el valor de la propiedad intelectual (llevando a cabo lo anterior)
- Asignar sucesores adecuados al puesto

Es necesario capacitar al personal y desarrollarlos como personas, para lo cual se dice que la capacitación es el proceso sistemático que desarrolla el aprendizaje y las cualidades del personal de la organización, modificando sus conocimientos para lograr objetivos y éxito de la organización.

¹⁵ Friedman, B/ Hatch, D/ Walker, D.M atraer (2000) Gestionar y retener el Capital Humano. Barcelona Buenos Aires: Paidós- empresa.

El desarrollo humano es el proceso que busca el desarrollo de los miembros de la organización, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la organización. Con esto no solo se pretende modificar las habilidades o la conducta sino también las actitudes para que los beneficios no sean solo para la organización, sino también para cada empleado que labora en ella.

Métodos para el desarrollo de personas: rotación de puestos, puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de comisiones, participación e cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, capacitación fuera de la empresa, estudio de casos, juegos de empresas, centros internos de desarrollo, coaching.

- Etapas de la capacitación:
 - Transmisión de información
 - Desarrollar habilidades
 - Desarrollar actitudes
 - Desarrollar conceptos
- Tipos de capacitación: capacitación en el puesto, las técnicas de clase.
- Técnicas de capacitación: lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora, E-learning.

Programas de cambio: en primer lugar es cambiar el comportamiento del personal y de esa manera propiciar las condiciones del cambio del comportamiento organizacional.

- Fases:
 - Conciencia de que se necesita cambiar
 - Deseo de participar y de apoyar el cambio
 - Destreza para implantar las habilidades y los comportamientos requeridos
 - Refuerzo consistente para mantener el cambio.

2.10 MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Según Chiavenato, el mantenimiento de personas es aquella actividad que consiste en cuidar y ver por el bien de los trabajadores, prestar atención y seguimiento, ya que se pueden presentar problemas personales, familiares, económicos y de salud, los cuales pueden afectar el desempeño. Para que los empleados se sientan seguros, satisfechos y motivados, también se debe mantener un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso o acción entre otros.

La organización debe contar con un conjunto de normas y procedimientos que salvaguarde y proteja la integridad del trabajador. El objetivo de esta etapa es ayudar a que el personal productivo permanezca en la organización. Se conocen cuatro estilos administrativos, sistema autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo, participativo.

- Relaciones con los empleados: los gerentes deben diseñar un programa de relaciones con los trabajadores en donde deben incluir, comunicaciones, cooperación, protección, ayuda, disciplina y conflicto.

Diseñar programas de propuestas, programas de reconocimiento, programas de ayuda al colaborador, programas disciplinarios, administrar conflictos y arbitraje.

- Higiene, seguridad de vida:

Entorno físico

- Iluminación
- Ventilación
- Temperatura
- Espacio físico
- Comodidad
- Ruidos

Entorno psicológico

- Relaciones humanas agradables

- Actividades agradables y motivadoras
- Administración democrática y participativa
- Eliminación de fuentes de estrés
- Entrega personal y emocional

Principios ergonómicos

- Máquinas y equipos adecuados
- Mesas e instalaciones adecuadas
- Herramientas que reduzcan el esfuerzo físico

Salud ocupacional

- Físicos/ biológicos
- Tóxicos/ químicos
- Programas de prevención de problemas de salud

2.11 MONITOREO DE PERSONAS

La etapa del monitoreo de personas se refiere a la administración del conocimiento de los colaboradores, facilitando la información de los trabajadores para que los gerentes puedan tomar decisiones en tiempo real; saber quién tiene más valor o quien puede ayudar en caso de algún inconveniente.

Esta etapa representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, establecer medios para supervisar el comportamiento de las personas, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento; realimentar las actividades. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la organización.
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control.

- Mediante la combinación de ambas modalidades.
 - a. Base de Datos: Sistema que guarda, almacena y acumula datos que se clasifican, codifican de acuerdo a una estructura lógica que mejore y facilite el acceso a datos.
 - b. Sistemas de Información: Procesa, organiza, almacena datos y permite generar consultas y reportes, desde simples listados a reportes analíticos, de modo que los administradores tomen decisiones.

Información que se genera del sistema de información

- Informes de Gestión (Rotación, ausentismo, vacaciones)
- Listados (por área, por cargo, de sueldos y beneficios)
- Estadística (edades, antigüedad, escolaridad)
- Posicionamientos (posición salarial contra mercado, respecto de la equidad interna)
- Tendencias (salariales por área, de crecimiento en renta)
- Organigramas actualizados

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS (ESTRUCTURAS DE MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO)

No se encontraron hasta el momento trabajos similares en la localidad al presente, en el sistema de Internet y biblioteca.

4. OBJETIVOS

1. Analizar el proceso de admisión de personas en los establecimientos de hospedaje en la localidad de Yanque.
2. Comprender como es la colocación de personas para diseñar las actividades dentro de los establecimientos de hospedaje.
3. Averiguar las compensaciones que se les retribuye a los trabajadores para satisfacer sus necesidades individuales.
4. Conocer como es el desarrollo de personas en los establecimientos de hospedaje.

5. Entender el proceso de mantenimiento de personas.
6. Determinar las actividades de monitoreo de empleados para la verificación de resultados en los establecimientos de hospedaje en la localidad de Yanque.



III.- PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN.

1.1 TÉCNICAS

Para la recolección de datos se utilizará la técnica del “Cuestionario” y la “Entrevista”.

1.2 INSTRUMENTO

Es el “Formulario de Preguntas”, el mismo que se elabora en forma específica e inédita para el presente estudio.

Validación del instrumento: se validará el instrumento mediante un cuestionario piloto que permitirá evaluar los indicadores de gestión de talento humano.

Cédula de entrevista que del mismo modo se elaborará de forma específica e inédita, que contendrá una serie de preguntas dirigidas en un tiempo específico para obtener información específica.

Validación del instrumento: se validará el instrumento mediante un cuestionario piloto que permitirá evaluar los indicadores de gestión de talento humano.

Prueba piloto: Se pasará el borrador del cuestionario a dos personas, que se parezcan a los individuos de la población. Esta prueba piloto permitirá identificar:

- Tipos de preguntas más adecuados.
- Si el enunciado es correcto y comprensible, y si las preguntas tienen la extensión adecuada.
- Si es correcta la categorización de las respuestas.
- Si existen resistencias psicológicas o rechazo hacia algunas preguntas.
- Si el ordenamiento interno es lógico; si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados.

En cuanto a los métodos utilizados para la realización de la prueba piloto, ésta se llevará a cabo mediante:

- Entrevistas informales.

- Encuesta sobre comprensión de las preguntas.
- Valoración del cuestionario por parte de los participantes en el estudio.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	INDICADORES Y SUB INDICADORES	TÉCNICAS Y INSTRUMENTOS	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
Gestión de Talento humano	Admisión de Personas	Cuestionario Formulario de Preguntas	
	• Reclutamiento		1
	• Selección		2
	Colocación de Personas		
	• Diseño de cargos.		3
	• Evaluación de desempeño.		4-5
	Compensación de Personas		
	• Remuneración		6
	• Beneficios y servicios		7
	Desarrollo de personas		
	• Entrenamiento		8
	• Programas de cambio		9
	• Comunicación		9
	Mantenimiento de personas		
	• Relaciones con los sindicatos		10-11
	• higiene, calidad y seguridad de vida		12-13-14
Monitoreo de Personas			
• Bases de datos	15		
• Sistemas de Información Gerencial			

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO: Entrevista

VARIABLE	INDICADORES Y SUB INDICADORES	TÉCNICAS Y INSTRUMENTOS	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
Gestión de Talento humano	Admisión de Personas	Entrevista Cedulas de entrevista	
	• Reclutamiento		1
	• Selección		2-3-4
	Colocación de Personas		
	• Diseño de cargos.		5
	• Evaluación de desempeño.		6-7-8
	Compensación de Personas		
	• Remuneración		9
	• Beneficios y servicios		10
	Desarrollo de personas		
	• Entrenamiento		11-12-13
	• Programas de cambio		14-15
	• Comunicación		16
	Mantenimiento de personas		
	• Relaciones con los sindicatos		17-18-19-20-21-22
	• Higiene, calidad y seguridad de vida		23-24-25-26
	• Monitoreo de Personas		
	• Bases de datos		27-28
• Sistemas de Información Gerencial	29-30		

FORMULARIO DE PREGUNTAS

Sr (a):

El presente formulario de preguntas está dirigido a los empleados con la finalidad de conocer la gestión de talento humano en hoteles de tres estrellas de la localidad de Yanque. Es de carácter anónimo a lo cual agradeceremos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas, lo cual nos permitirá conocer la realidad.

Instrucciones:

Colocar un aspa (X) en preguntas cerradas (Si/No). Y completar las preguntas que correspondan.

Características generales de la Unidad Económica
Nombre del establecimiento :
Categoría de la unidad de registro:
Cantidad de estrellas:
Cantidad de habitaciones:
Cantidad de Plazas:
Tiempo de funcionamiento:

Características del talento humano
Edad:
Sexo:
Procedencia:
Profesión:
Nivel académico:
Conocimientos/Especialidades:
Puesto:
Experiencia laboral:
Años laborados en la empresa hotelera:
Cualidades:
Aptitudes:

ADMISIÓN DE PERSONAS

1. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento tanto internos como externos utilizados?

Canales de reclutamiento	Si	No
Anuncios en el periódico		
Agencias de reclutamiento		
Referencia de algún conocido allegado		
Transferencias a otros puestos		
Contactos con universidades		
Carteles o avisos		
Radio		
Tv		
Internet		

2. Al momento de ser seleccionado ¿Cuáles son las técnicas empleadas en la etapa de selección que usted recuerda?

PROCESO	Si	No
Entrevista de selección		
Pruebas de conocimiento o capacidad		
Pruebas psicométricas		
Pruebas de personalidad		
Técnicas de simulación		

COLOCACIÓN DE PERSONAS

3. ¿Conoce y ejecuta usted las siguientes afirmaciones del diseño de puestos?

	Si	No
Sabe lo que debe hacer		
Señala sus responsabilidades		
Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender		
Orienta para pedir cursos de formación		
Aclara lo que se espera de él		

4. ¿Qué criterios o factores son utilizados para evaluar el desempeño, según su criterio?

Criterios	Si	No
Habilidades/ capacidades		
Conocimiento del cargo		
Conocimiento del negocio		
Puntualidad		
Asiduidad		
Honestidad		
Presentación personal		
Sensatez		
Capacidad de realización		
Comprensión de situaciones		
Facilidad de aprendizaje		
Comportamiento laboral	-	-
Desempeño de la tarea		
Espíritu de equipo		
Relaciones humanas		
Cooperación		

Creatividad		
Liderazgo		
Hábitos de seguridad		
Responsabilidad		
Actitud e iniciativa		
Personalidad		
Sociabilidad		
Metas y resultados	-	-
Cantidad de trabajo		
Calidad de trabajo		
Atención al cliente		
Satisfacción del cliente		
Reducción de costos		
Rapidez en las soluciones		
Reducción de desperdicios		
Ausencia de accidentes		
Mantenimiento de equipo		
Atención a los plazos		
Enfoque en los resultados		

*Asiduidad: Circunstancia de asistir a un lugar o realizar cierta actividad con frecuencia o constancia.

5. ¿Qué actividades son promovidas por sus superiores?

	Si	No
Aumentar los ingresos (tiene que ver con la promoción de puestos)		
Mejorar resultados (en función del aumento de beneficios)		
Reducir el ausentismo (compensando asistencias y penalizando ausencias)		
Motivar el trabajo en equipo (implantando incentivos por el trabajo en equipo)		
Estimular el desempeño individual (asignando objetivos individuales)		

COMPENSACIÓN DE PERSONAS

6. ¿Qué tipo de remuneración y/o bonificación percibe usted?

PROCESO	SI	NO
Remuneración básica	-	-
Salario mensual		
Salario por horario		
Incentivos salariales	-	-
Bonificación		
Participación en los resultados		
Beneficios	-	-
Seguro de vida		
Seguro de salud		
Restaurante o comedor subsidiado		
Método de remuneración	-	-
Remuneración fija		
Remuneración variable		
Remuneración por competencias		

7. ¿Qué tipo de compensaciones y/o beneficios sociales reciben los empleados de hoteles de tres estrellas en la localidad de Yanque?

PROCESO	SI	NO
Exigibilidad legal	-	-
Beneficios legales		
Beneficios espontáneos		
Naturaleza	-	-
Beneficios monetarios		
Beneficios no monetarios		
Objetivos	-	-
Beneficios asistenciales		
Beneficios recreativos		
Planes supletorios		
Compensación	-	-
Guardería para hijos de los empleados		
Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros		
Recompensas y reconocimientos para el personal		

DESARROLLO DE PERSONAS

8. ¿Qué expectativa cree usted tiene la gerencia con el personal para la mejora continua en la empresa?

	Si	No
Mejorar la calidad del servicio		
Hacer partícipe a todo el personal de las decisiones		
Elevar la motivación personal		
Lograr mayor nivel de satisfacción interna y externa		
Otro (¿cuál?)		

9. ¿Cuáles son las formas que tiene la gerencia de canalizar la participación del personal?

	Si	No
Mediante el compromiso y la participación del personal		
Mediante la participación del personal y el trabajo en equipo		
Fomentando la crítica interna		
Incentivando la creatividad de las personas		
Buena comunicación		
Mostrando interés por las iniciativas		
Organizando reuniones regulares de rutina de gestión participativa		
Otro (¿cuál?)		

MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Condiciones de trabajo

10. ¿Cómo es la relación con los trabajadores y/o compañeros?

- Optimo
- Bueno
- Regular
- Deficiente

11. ¿Se tiene Diseñado un programa de relaciones con los colaboradores, que cuente con las siguientes características?

Características	Si	No
Comunicaciones		
Cooperación		
Protección		
Ayuda		
Disciplina y conflicto (reglas, resolución de conflictos)		

12. ¿El espacio físico/psicológico/ ergonómico donde se desarrolla las labores son los adecuados?

Decisiones	Espacio físico	Iluminación	Ventilación	Comodidad	Temperatura
Optimo					
Bueno					
Regular					
Deficiente					

Entorno psicológico	Si	No
Relaciones humanas agradables		
Actividades agradables y motivadoras		
Administración democrático y participativo		
Eliminación de fuentes de estrés		
Entrega personal y emocional		

Principios ergonómicos	Si	No
Máquinas y equipos adecuados		
Mesas e instalaciones adecuadas		
Herramientas que reduzcan el esfuerzo físico		

13. ¿Se consideran importantes los siguientes factores de riesgos de salud?

Salud ocupacional	Si	No
Físicos/ biológicos		
Tóxicos/ químicos		
Programas de prevención de problemas de salud		

14. Cumple con el horario de trabajo establecido:

- Optimo
- Bueno
- Regular
- Deficiente

15. ¿La empresa hotelera le solicito la siguiente información al momento de ser contratado?

Información personal	Si	No
Nombre		
Domicilio		
Fecha y lugar de nacimiento		
Filiación		
Estado civil		
Nombre de esposa e hijos		
Fecha y lugar de nacimiento de esposa e hijos		

Autor: creación propia.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Sr (a):

La presente investigación se realiza con la finalidad de conocer la gestión de talento humano en hoteles de tres estrellas en la localidad de Yanque. Dirigido a los administradores de dichos establecimientos de hospedaje. Es de carácter anónimo.

Características generales de la Unidad Económica
Nombre del establecimiento :
Categoría de la unidad de registro:
Cantidad de estrellas:
Cantidad de habitaciones:
Cantidad de Plazas:
Tiempo de funcionamiento:

Cédula N° _____ Lugar y Fecha _____

- Sexo: _____
- Edad: _____
- Procedencia: _____
- Profesión: _____
- Nivel académico: _____
- Puesto Actual: _____
- Años en la Organización: _____
- Experiencia laboral en la organización: _____

ADMISIÓN DE PERSONAS

1. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento tanto internos como externos utilizados?

Fases	Si	No
Anuncios en el periódico		
Agencias de reclutamiento		
Referencia de algún conocido allegado		
Transferencias a otros puestos		
Contactos con universidades		
Carteles o avisos		
Radio		
Tv		
Internet		

2. ¿Cuáles son las fases de selección que se toman en cuenta?

Fases	Si	No
Entrevista preliminar		
Solicitud de empleo		
Investigación de referencias		
Entrevista formal		
Pruebas de empleo		
Examen medico		
Entrevista final		
Contratación		

3. ¿Cuáles son las técnicas empleadas en la etapa de selección?

PROCESO	Si	No
Entrevista de selección		
Pruebas de conocimiento o capacidad		
Pruebas psicométricas		
Pruebas de personalidad		
Técnicas de simulación		

4. ¿Qué criterios son utilizadas para la identificación de las características personales de los empleados en la etapa de selección? (dirigido a encargado de selección de personal)

Ejecución de la tarea en si	Si	No
Inteligencia en general		
Detallista		
Aptitud numérica		
Aptitud verbal		
Aptitud espacial		
Interdependencia con otras tareas	-	-
Atención dispersa		
Visión de conjunto		
Facilidad de coordinación		
Espíritu de integración		
Resistencia al fracaso		
Iniciativa propia		

Interdependencia con otras personas	-	-
Relaciones humanas		
Habilidad interpersonal		
Colaboración y cooperación		
Cociente emocional		
Liderazgo		
Facilidad de comunicación		

COLOCACIÓN DE PERSONAS

5. ¿Conoce y ejecuta usted las siguientes afirmaciones del diseño de puestos?

	Si	No
Orienta al trabajador sobre sus tareas		
Soporte para exigir un desempeño adecuado		
Identifica la duplicidad de funciones y pérdida de energía funcional.		
Permite seleccionar y desarrollar al personal		

6. ¿Qué prácticas son empleadas para administrar los servicios de hospedaje con excelencia en la evaluación del desempeño?

Alternativas	Si	No
Alta gerencia comprometida con la calidad		
Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios		
Sistemas para atender las quejas de los consumidores		
Satisfacción de los empleados y de los clientes		
Autoevaluación de desempeño		
Evaluación empleado y el gerente		
Evaluación equipo de trabajo		

Evaluación de 360°		
Evaluación hacia arriba		
Formulación de objetivos consensuales		
Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos		
Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos		
Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua		

7. ¿Qué criterios o factores son utilizados para evaluar el desempeño?

Criterios	Si	No
Habilidades/ capacidades	-	-
Conocimiento del cargo		
Conocimiento del negocio		
Puntualidad		
Asiduidad		
Honestidad		
Presentación personal		
Sensatez		
Capacidad de realización		
Comprensión de situaciones		
Facilidad de aprendizaje		
Comportamiento laboral	-	-
Desempeño de la tarea		
Espíritu de equipo		
Relaciones humanas		
Cooperación		

Creatividad		
Liderazgo		
Hábitos de seguridad		
Responsabilidad		
Actitud e iniciativa		
Personalidad		
Sociabilidad		
Metas y resultados		
Cantidad de trabajo	-	-
Calidad de trabajo		
Atención al cliente		
Satisfacción del cliente		
Reducción de costos		
Rapidez en las soluciones		
Reducción de desperdicios		
Ausencia de accidentes		
Mantenimiento de equipo		
Atención a los plazos		
Enfoque en los resultados		

8. ¿Cómo califica las labores diarias del trabajador? (empleados que tengan a cargo equipo de trabajo)

Factores:	Óptimo (1)	Bueno (2)	Regular (3)	Apenas aceptable (4)	Deficiente (5)	Calificación
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares	
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo	
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora	
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición	
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas	
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar	

COMPENSACIÓN DE PERSONAS

9. ¿Qué tipo de remuneración y/o bonificación percibe usted y los trabajadores?

PROCESO	SI	NO
Remuneración básica	-	-
Salario mensual		
Salario por horario		
Incentivos salariales	-	-
Bonificación		
Participación en los resultados		
Beneficios	-	-
Seguro de vida		
Seguro de salud		
Restaurante o comedor subsidiado		
Método de remuneración	-	-
Remuneración fija		
Remuneración variable		
Remuneración por competencias		

10. ¿Qué tipo de compensaciones y/o beneficios sociales reciben los empleados de hoteles de tres estrellas en la localidad de Yanque?

PROCESO	SI	NO
Exigibilidad legal	-	-
Beneficios legales (Vacaciones, Seguro de accidentes de trabajo, Salario por maternidad, horas extras)		
Beneficios espontáneos (bonificaciones, restaurante, transporte, préstamo)		
Naturaleza	-	-
Beneficios monetarios		
Beneficios no monetarios (Cenas, paseos, reconocimiento público, cumpleaños)		
Objetivos	-	-
Beneficios asistenciales (salario por enfermedad)		
Beneficios recreativos (áreas de descanso, actividades deportivas)		
Planes supletorios (horario flexible, descuentos o vales de víveres, estacionamiento privado)		
Compensación	-	-
Guardería para hijos de los empleados		
Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros		
Recompensas y reconocimientos para el personal		

DESARROLLO DE PERSONAS

11. ¿Qué tipo de capacitación se ofrece para el desarrollo de personas en el establecimiento de hospedaje?

Tipos	Si	No
Capacitación Basada en Competencias		
Herramienta de Evaluación de Competencias: Feedback 360°		
La competencia a través de las tareas desempeñadas		
La competencia a través de atributos personales		
Otro (¿cuál?)		

12. ¿Qué etapas de capacitación se realiza?

Etapas	Si	No
Diagnostico		
Diseño de capacitación		
Implementación (ejecutar, dirigir)		
Evaluación		

13. ¿Qué mecanismos se utilizan para capacitar?

Mecanismos	Si	No
Lecturas		
Instrucción programada (transmitir información)		
Capacitación en clases		
Capacitación por computadora		
E- learning (capacitación en línea)		

14. ¿Qué métodos de desarrollo se aplican?

Métodos	Si	No
Rotación de puestos		
Puestos de asesoría (diferentes áreas)		
Aprendizaje practico		
Asignación de comisiones (toma de decisiones)		
Participación en cursos y seminarios externos		
Estudio de casos (problema, analizar y resolver)		
Ejercicios de simulación		
Juegos de empresas		
Centros internos (ejercicios realistas para desarrollen y mejoren habilidades personales)		
Coaching		
Tutoría		
Asesoría		

15. ¿Qué expectativa tiene la gerencia con el personal para la mejora continua en la empresa?

Expectativas	Si	No
Mejorar la calidad del servicio		
Hacer partícipe a todo el personal de las decisiones		
Elevar la motivación personal		
Lograr mayor nivel de satisfacción interna y externa		
Otro (¿cuál?)		

16. ¿Cuáles son las formas que tiene la gerencia de canalizar la participación del personal?

	Si	No
Mediante el compromiso y la participación del personal		
Mediante la participación del personal y el trabajo en equipo		
Fomentando la crítica interna		
Incentivando la creatividad de las personas		
Buena comunicación		
Mostrando interés por las iniciativas		
Organizando reuniones regulares de rutina de gestión participativa		
Otro (¿cuál?)		

MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Condiciones de trabajo

17. ¿Cómo es la relación con los empleados?

- Optimo
- Bueno
- Regular
- Deficiente

18. ¿Qué decisión toma para ayudar a un empleado problemático?

Decisiones a seguir	Si	No
Identifica fácilmente empleados problemáticos		
Autoidentificación		
Consejería		
El empleado se rehúsa a buscar ayuda y es desvinculado si el problema tiene efecto negativo		
El problema se resuelve y el empleado continua el trabajo		
El problema se resuelve y el empleado retorna al trabajo		
El tratamiento es exitoso y el empleado es desvinculado		

19. ¿Se tiene Diseñado un programa de relaciones con los colaboradores, que cuente con las siguientes características?

Características	Si	No
Comunicaciones		
Cooperación		
Protección		
Ayuda		
Disciplina y conflicto (reglas, resolución de conflictos)		

20. ¿Existe un programa de reconocimiento a colaboradores que hayan dado un aporte extraordinario a la organización?

Si	No
----	----

21. ¿Qué factores de disciplina se toman en cuenta?

Factores	Si	No
Gravedad de los problemas		
Duración del problema		
Frecuencia e índole del problema		
Factores condicionantes (circunstancias)		
Grado de socialización (conocimiento de reglas)		
Historia de las practicas disciplinarias de la empresa		
Apoyo administrativo		

22. ¿Existe una política disciplinaria? ¿cumple con los siguientes procedimientos?

Procedimientos	Si	No
Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño		
Documentación de los hechos		

23. ¿El espacio físico/ psicológico/ ergonómico donde se desarrolla las labores son los adecuados?

Decisiones	Espacio físico	Iluminación	Ventilación	Comodidad	Temperatura
Optimo					
Bueno					
Regular					
Deficiente					

Entorno psicológico	Si	No
Relaciones humanas agradables		
Actividades agradables y motivadoras		
Administración democrático y participativo		
Eliminación de fuentes de estrés		
Entrega personal y emocional		

Principios ergonómicos	Si	No
Máquinas y equipos adecuados		
Mesas e instalaciones adecuadas		
Herramientas que reduzcan el esfuerzo físico		

24. ¿Se consideran importantes los siguientes riesgos de salud?

Salud ocupacional	Si	No
Físicos/ biológicos		
Tóxicos/ químicos		
Programas de prevención de problemas de salud		

25. Cumple con el horario de trabajo establecido:

- Optimo
- Bueno
- Regular
- Deficiente

26. ¿Existe sindicato? ¿Cómo son las políticas del sistema de relaciones entre el sindicato, los miembros y la organización?

Si	No
----	----

Sistema de relaciones	Si	No
Paternalista		
Autocrático		
Reciprocidad o participativo		

MONITOREO DE PERSONAS

27. ¿Cuenta con la siguiente información de los colaboradores?

Identificación personal	Si	No
Nombre		
Domicilio		
Fecha y lugar de nacimiento		
Filiación		
Estado civil		
Nombre de esposa e hijos		
Fecha y lugar de nacimiento de esposa e hijos		

Datos personales	Si	No
Empresas en la que ha laborado		
Fecha de admisión y separación		
Puestos ocupados		
Salarios percibidos		
Escuelas en las que estudio		
Cursos tomados y terminados		
Fecha de inicio y conclusión		

Datos de admisión	Si	No
Fecha de admisión		
Puesto inicial		
Salario inicial		
Núm. De dependientes		
Núm. De cuenta bancaria		
Equipo de trabajo		

Datos de progreso	Si	No
Puestos ocupados		
Avance en la carrera		
Evaluación del desempeño		
Cursos internos tomados		
Cursos externos tomados		
Resultados en las pruebas de selección		
Conocimientos		
Habilidades y capacidades		

28. ¿Con que tipo de base de datos interna y externa cuenta y considera importantes?
(dirigido ha encargado de RR.HH.)

Fuentes de datos internas	Si	No
Bancos de Datos de Recursos Humanos		
Reclutamiento y selección de personal		
Entrenamiento y desarrollo de personal		
Evaluación del desempeño		
Administrador de salarios		
Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina.		
Fuentes de datos Externas	-	-
Estudios y estadísticas sobre el mercado de trabajo local, nacional.		
Estudios y estadísticas sobre el entorno empresarial.		
Análisis en cuanto a normativa legal		
Otro. ¿Cuál?		

29. ¿Qué información se genera del sistema de información? (dirigido a encargado de RR.HH.)

Sistemas de información	Si	No
Informes de Gestión (Rotación, ausentismo, vacaciones)		
Listados (por área, por cargo, de sueldos y beneficios)		
Estadística (edades, antigüedad, escolaridad)		
Posicionamientos (posición salarial contra mercado, respecto de la equidad interna)		
Tendencias (salariales por área, de crecimiento en renta)		
Organigramas actualizados		
Otro. ¿Cuál?		

30. Señale la casilla correspondiente, según el sistema de información (dirigido a encargado de RR.HH.)

Ingreso de datos del personal	Si	No
Registro del personal		
Registro de cargos		
Registro de secciones		
Registro de remuneraciones		
Registro de beneficios		
Registro medico		

Autor: creación propia.



Descripción del instrumento

Los formularios presentan una visión ordenada de múltiple información sobre la gestión de talento humano, y será útil para llenar bases de datos. El cuestionario es un documento que estará conformado por un conjunto de preguntas que serán redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Se aplicaran preguntas en base a lista de cotejo, la cual consistirá en una lista de conductas, alternativas en relación con las capacidades, actitudes y conceptos determinados relacionados con gestión de talento humano que se desean evaluar; ante las cuales se podrá determinar su presencia o ausencia.

Dentro del cuestionario existe la presencia de preguntas en las cuales se aplicara escalas numéricas que permitirá observar las conductas, cualidades, aptitudes de los empleados que se presentaran según su intensidad y con un valor numérico que la representa. Estos valores numéricos se mantienen para todos los rasgos de conductas consideradas.

- Optimo (1): representa lo deseable en la evaluación de desempeño dentro del establecimiento de hospedaje.
- Bueno (2): será considerado como adecuado o conveniente en la evaluación de desempeño dentro del establecimiento de hospedaje.
- Regular (3): ni bueno ni malo en la evaluación de desempeño dentro del establecimiento de hospedaje.
- Apenas aceptable (4): existencia de falencias que pueden ser mejoradas.
- Deficiente (5): Insuficiente respecto al nivel que debería alcanzar en la evaluación de desempeño dentro del establecimiento de hospedaje.

Cédula de entrevista: La Cédula es una lista formal de datos concretos que necesitamos recolectar, para con ellos aclarar la situación de cómo es la gestión del talento humano en los establecimientos de hospedaje. Los datos a recoger, se agruparan con cierta clasificación, a fin de facilitar el trabajo de investigación y de análisis.

1.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN

a. UBICACIÓN ESPACIAL

EL estudio se realizará en el ámbito del Distrito de Yanque, Región Arequipa, situada en el Valle del Colca.

VALLE DEL COLCA

LOCALIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA

Está localizada al noreste del departamento de Arequipa entre la altiplanicie de andina entre los 71° 72" de longitud este. Es surcada por el canal occidental de la cordillera de los andes en dirección Sur Este, su Capital Chivay se encuentra a los 3.633 m.s.n.m.

Conformada por 20 distritos:

- Parte alta: San Antonio de Chuca. Caylloma, Tisco, Callalli, Sibayo, Tuti.
- Margen Derecha: Coporaque, Ichupampa, Lari, Madrigal.
- Margen Izquierda: Chivay, Yanque, Achoma, Maca, Cabanaconde.
- Valle Bajo: Tapay, Huanca, Huambo, Majes, Lluta.

UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA

PAÍS : Perú
DEPARTAMENTO: Arequipa
PROVINCIA : Caylloma
DISTRITO : Chivay
SECTOR : Ccapa
ALTITUD : 3659 m.s.n.m.
LONGITUD : 15° a 16°
TEMPERATURA : 5 – 20 °C
CLIMA : Templado frío

Fuente: SENAMHI

Figura 1: LOCALIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA



El Valle del Colca es un lugar que parece detenido en el tiempo, con pueblos creados en el siglo XVI dispersos en toda el área. Estos pueblos habitados por los descendientes de los Collaguas y Cabanas. El valle posee, además, una gran variedad de atractivos naturales de los que podrá disfrutar durante su visita.

El Valle del Colca, de unos 100 Km. de largo, ocupa sólo un sector de la cuenca del Río Colca comprendido entre los distritos de Callalli y Huambo. Las altitudes a lo largo de valle son muy variables, teniendo su punto más alto en la cima del Volcán Ampato, a 6,310 m.s.n.m, y la más baja en la confluencia de los Ríos Colca y Andamayo, a 970 m.s.n.m.

Este valle está ubicado sobre la placa tectónica sudamericana, por ello se presenta como una zona muy activa desde el punto de vista geológico. Así mismo alberga el macizo volcánico Hualca-Hualca y los volcanes Ampato y Sabancaya, este último en actividad.

Los pobladores del valle emplean hasta hoy el sistema de andenería legado por sus ancestros y usados desde hace cientos de años. La parte media del valle, al ser la zona más amplia, cuenta con una agricultura más desarrollada dirigida al autoconsumo y la comercialización. Entre los principales productos de siembra se encuentran la papa, el maíz, habas, alfalfa, trigo y cebada.

Desde el poblado de Chivay (capital de la Provincia de Caylloma), ubicado en la parte media del valle, podrá iniciar los recorridos que lo llevarán a conocer los principales lugares de este valle y su cañón.

CAÑÓN DEL COLCA

El Cañón de Colca es el atractivo mayor de la región de Arequipa y también uno de los más importantes del Perú. Se puede dividir en 2 partes entre Chivay y Pinchollo, el Colca es un valle abierto, fértil y poblado, caracterizado por hermosas terrazas agrícolas y una decena de pueblos pintorescos donde los Indios Collaguas mantienen sus costumbres. Más abajo, el valle se cierra y se transforma en un profundo y angosto cañón, que se admira desde los alrededores de Cabanaconde.

Existen esencialmente 2 tipos de tours: las excursiones en bus permiten ver el cañón desde sus miradores, y las caminatas que permiten bajar al cañón desde el pueblo de Cabanaconde.

UBICACIÓN

Ubicado en la provincia de Caylloma en Cabanaconde. El tiempo mínimo recomendable para la visita a este atractivo es de 2 o 3 días. El viaje hacia el cañón es sumamente interesante, no sólo por el bello paisaje sino también, por las evidencias que muestran el dominio agrícola de los antiguos peruanos, gran cantidad de andenes, monumentos arquitectónicos coloniales en sus pintorescos pueblos, flora (variedad de cactus) y fauna (auquénidos, pájaros, cóndores).

El cañón tiene más de 100 Km. de largo y su profundización en el punto más profundo es de 3,400 mts. El mejor lugar de observación se encuentra a 3,800 m.s.n.m. en la Cruz del Cóndor, donde suele verse el majestuoso vuelo del Cóndor.

ALTURA

Para llegar a este valle, hay que subir a 4.350 metros sobre el nivel del mar y luego descender a 3.400 metros de altura. En el descenso se pueden apreciar paisajes con nevados y andenes.

ARQUEOLOGÍA Y ACTUALIDAD

Los collaguas, antiguos habitantes de la zona, anterior al Imperio Incaico, dejaron sus huellas que se pueden ver a través de sus vestigios, petroglifos y cuevas donde se almacenaban los cereales.

En las riberas del río Colca hay catorce poblados del siglo XVI de influencia hispánica que se conservan tal cual, como si se hubiera interrumpido el tiempo.

Destacan sus fiestas tradicionales y las iglesias profusamente ornamentales.

MIRADOR NATURAL

Partiendo de Arequipa hacia el Valle del Colca, el primer pueblo que se encuentra es Chivay con su mirador natural, se pueden observar el vuelo de los cóndores en su ambiente natural, así como también los volcanes Ampato y Coropuna.

CAPITAL

La Capital de la provincia es la ciudad de Chivay.

DISTRITO DE YANQUE

SU DENOMINACIÓN

Es como llamaba a Yanque el visitador de la corona Juan Ulloa Mogollón...¹⁶”. Se llamó así, porque yanqui es nombre venerado y lo dicen a los caciques principales y es cabecera de esta provincia, su significado es pueblo donde residen los Señores”, durante la época prehispánica y colonial fue la más importante.

¹⁶ Revista Wiñaypa Colca “Eternamente Colca” Pág. 178 – 181.

FICHA TÉCNICA

Altitud	: 3,417 m.s.n.m.
Longitud	: 15° 39' 26. 70" O
Clima	: Frío y seco
Temperatura	: 11° C Máxima – 7° C Mínima

INFORMACIÓN

Época propicia de visita: De Abril a Diciembre

Medios de acceso y telecomunicaciones: Carretera asfaltada Arequipa – Chivay, carretera asfaltada Chivay – Yanque, Telefonía móvil, fija y rural, Internet.

Infraestructura turística y servicios básicos: Hoteles y Hostales, Restaurantes, Casas Rurales, Posta Médica, luz, agua y desagüe.

Actividades turísticas que pueden realizarse: Turismo Termo medicinal, visita al Templo de La Inmaculada Concepción de Yanque, visita a centros arqueológicos y museo de Yanque, paseo a caballo, observación del paisaje natural, observación de aves, compra de souvenir, degustación de la comida típica del distrito, observación de danzas típicas y costumbres del lugar.

UBICACIÓN

El distrito de Yanque se ubica en la provincia de Caylloma, como parte del corredor turístico del valle del Colca.

Ubicado en la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes del Perú a 3417m.s.n.m con un clima templado y adecuado con precipitaciones pluviales entre los meses de Diciembre a Marzo época propicia para admirar los encantos naturales que muestra Yanque.

TURISMO

La zona agrícola de Yanque está integrada por andenería distribuida en ambas márgenes del río Colca. Un ejemplo resaltante son los Andenes de Llactacucho y del mismo modo el Anfiteatro de Oqolle cuya denominación se debe a la distribución que presentan las terrazas que asemejan esta estructura.

El Complejo Arqueológico de Uyo-Uyo (Pueblo Viejo), anteriormente conocido con el nombre de Maukallaqta Yanque, son los restos de una antigua aldea collagua, asentada entre los cerros sobresalientes de la margen derecha, donde las estructuras de vivienda se encuentran dentro de una zona de andenes y canales en actual uso.

La Casa Inca de Yanque, es un ejemplo de las casas de ocupación en el distrito, se encuentra aproximadamente a 50 m de la plaza, separada en dos grupos por una calle. La Casa de los Suárez y la Casa de la Princesa. A 10 minutos del pueblo se encuentran los Baños termales de Chacapi, Calera de Yanque.

Se cuenta así mismo con el Museo de Yanque, el Templo de La Inmaculada Concepción de Yanque, la misma que es considerada como obra cumbre de los templos en el valle.

En el anexo de la Pulpera en el límite con Challhuanca, se encuentra una singular formación rocosa de origen volcánico conocida como la Ventana del Colca porque semeja una puerta o ventana a través del cual se puede ver la carretera de acceso a los rublos del valle.

SUS FIESTAS

En el distrito se bailan danzas típicas como parte de las celebraciones, entre ellas La Huayllacha, también se baila el famoso Wititi y el Camile que se bailan generalmente durante las fiestas patronales, como la fiesta de San Isidro Labrador, carnales y el escarbo de acequias.

b. UBICACIÓN TEMPORAL

El Horizonte temporal del estudio está referido al presente año 2015, por lo tanto es un estudio coyuntura.

c. UNIDADES DE ESTUDIO.

Las Unidades de estudio están constituidas por los empleados y administradores y/o gerentes en hoteles de tres estrellas en el Distrito de Yanque.

Universo

Está formado por 46 Empleados y 4 administradores de los 4 hoteles de 3 Estrellas del Distrito de Yanque, Región de Arequipa.

Población

La población es de 46 cuestionarios que son todos los empleados y cuatro cedulas de entrevista, porque se ha concluido, que son todas las personas que laboran en hoteles de tres estrellas tales son los empleados y administradores de cada uno de ellos; la muestra es proporcional al número total de cada una de ellas.

UNIVERSO ESTRATIFICADO DE EMPLEADOS EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE YANQUE

Universo	Hoteles de tres estrellas	Total trabajadores	Administradores
50	Hotel Tradición Colca	11	1
	Eco Inn Valle Del Colca	12	1
	Hotel Turístico Collahua	12	1
	Killawasi Lodge	11	1
	Total	46	4

1.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para efectos de la recolección de datos se coordinara con los gerentes y/o administradores de los hoteles 3 estrellas del Distrito de Yanque.

La duración del estudio en su totalidad está previsto para 1 año y la recolección de datos entre dos a tres semanas aproximadamente.

El instrumento que se utilizará es el formato de preguntas y la entrevista los mismos que serán validados antes de ser entregados a los empleados. Será también necesario el apoyo de dos personas previamente seleccionadas y capacitadas.

Se remarcará el carácter anónimo del formulario y la cédula de entrevista así como la sinceridad de las respuestas emitidas para contribuir al éxito del estudio.

Será preciso coordinar con los gerentes y/o administradores la fecha de la aplicación del instrumento, así como la clarificación de dudas que pudieran surgir. Finalmente se revisará que todos los instrumentos hayan sido respondidos en su totalidad para el control de la validez y confiabilidad.

Una vez recolectados los datos estos se sistematizaran estadísticamente para el análisis, interpretación y conclusiones finales.

- Técnica: instrumento documental

Ficha de observación documental: La ficha documental es una ficha muy similar a la ficha bibliográfica, pero esta ficha trata sobre documentos, e incluye información como las ideas principales y el lugar de archivo (tarjeta de 15 x 9.5 cm).

Los datos que debe o puede contener son:

Ficha resumen: sintetiza conceptos

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Resumen

1. ----
- 2.-----
- 3.-----
- 4.-----
- 5.-----
- 6.-----

Autor: Idalberto Chiavenato
Obra: Gestión de talento humano
Pp.105-249.

Fichas bibliográficas: Las fichas bibliográficas contienen los datos de identificación de un libro o de algún documento escrito sobre el objeto de estudio (12.5x7.5 cm). Contendrán los siguientes datos:

1. Autor. (Se inicia con los apellidos del autor en mayúscula, nombre o nombres del mismo, sólo la inicial en mayúscula).
2. Título. (Título subrayado, subtítulo entre paréntesis).
3. Lugar de publicación.
4. Editorial (nombre de casa editora), sólo la segunda en adelante y se señala de manera abreviada: 2a. ed., 4a. ed., 5a. ed., etc.
5. Año de publicación.

Chiavenato, Idalberto.

Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.

México: McGraw-Hill, 2002

110p.



IV.- CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Tiempo Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1.- Evaluación del proyecto	X X X X											
2.- Desarrollo del Proyecto		X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X						
Recolección de datos							X X					
Sistematización							X	X X X				
Conclusiones y sugerencias							X		X X X X			
3.-Elaboración del informe.										X X X X	X X X X	X X X X

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Reyes Ponce (1983). *Administración de personal*. México: Limusa
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Davis, Keith, Newstrom John (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F. McGraw-Hill
- Eduardo Leal Beltrán (1998). *Reclutamiento y selección ante el nuevo rol de efectividad del personal diplomado de administración de Recursos Humanos*: México: Nuevo León.
- Friedman, B. Hatch, y D. Walker, D.M (2000). *Gestionar y retener el Capital Humano*. Barcelona Buenos Aires: Paidós.
- Hicks, Herbet (1984). *Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos*. Madrid: Edit. CECSA.
- Jean, Jacques. (2008). (3ª. ed.). *Marketing Estratégico*. España: Mac Graw Hill.
- Kotler, Armstrong (2001). (8a. ed.). *Marketing adaptada a Latinoamérica*. México: Editorial Pearson Educaciones.
- Kotler, Philip (1991). (10ª. ed.). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Prentice.
- Lamb hair, Mac Daniel (2002). (4ª. ed.). *Marketing*. México: Thomson editors.
- Malik, Fredmund y Job Desing (2000). *Diseño del Puesto de Trabajo*. Madrid: Ediciones capital humano.
- María Teresa Palomo Vadillo (2010). (6ª ed). “*Liderazgo y motivación de trabajo*”. España, Esic editorial.
- Mertens, L. (1997). *Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Cinterfor, OIT.
- Mertens, L. (1997). *Competencias Laborales*. Montevideo: Cinterfor, OIT.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Puchol Luis. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.

WEBGRAFÍA

- Mincetur - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú 2014. http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Reglamento_Establecimiento_Hospedaje_2014_reglamento.pdf.
- El peruano diario oficial. Normas legales resolución ministerial N°150-2015-PCM. Perú 2015. <http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Texto único ordenado de la ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. Perú 2002. <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>.
- Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. México 2014. http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/administracion-de-recursos-humanos.-chiavenato-8th_redacted.pdf.