

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD
DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE
CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: MARY NORA ABANTO COTRINA

Asesora:

Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
MARY NORA ABANTO COTRINA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD
DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE
CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: MARY NORA ABANTO COTRINA

JURADO EVALUADOR

Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto
Asesor

Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador

Mg. Jorge Segundo Ponce Gonzáles
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DE TESIS

Siendo las 12:00 pm horas del día 17 de diciembre de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, y **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**, **Mg. JORGE SEGUNDO PONCE GONZÁLEZ**, en calidad de Asesora la **Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO**; actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada: **“RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA”**. presentada por la **Bach. en Contabilidad MARY NORA ABANTO COTRINA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR... la mencionada Tesis con la calificación de Dieciodoto (18) Excelente; en tal virtud la **Bach. en Contabilidad MARY NORA ABANTO COTRINA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 12:55 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto
Asesora

.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

.....
Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador

.....
Mg. Jorge Segundo Ponce González
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios.

Por la vida, bendiciones, aprendizajes y
su infinito amor que me da a
través de amigos día a día.

A mis amores:

Jhony, Andrea, Valentina y Daniela
por enfrentar conmigo cada reto y sueño.
Por llenarme de amor y alegría.

Los amo.

A mi familia

A mis padres Margiana y Segundo
por todo su cariño que me brindan cada día y
a mis hermanos Esther, Luis y Wilson
por mostrarme el camino y creer en mí.

Los quiero.

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Doris Castañeda Abanto por su cariño y apoyo en el desarrollo de la tesis, sin duda una gran profesional y ser humano con vocación de servicio.

A mis amigos quienes me acompañan en este camino compartiendo tristezas, alegrías y a todas las personas que me brindaron su apoyo en la realización de mi tesis.

INDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Contextualización del Problema.....	1
1.2. Descripción del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema de investigación.	5
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitación de la investigación	7
1.6. Objetivos de la Investigación	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	15
2.3. Definición De Términos Básicos.....	55
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	58
3.1. Hipótesis	58
3.2. Variables.....	58
3.3. Operacionalización De Variables	59
CAPÍTULO IV	60
MARCO METODOLÓGICO	60
4.1. Ubicación geográfica.....	60
4.2. Diseño de la Investigación.....	61
4.3. Tipo de investigación	61

4.4.	Métodos de investigación	61
4.5.	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	62
4.6.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	63
4.7.	Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	64
4.8.	Matriz De Consistencia Metodológica	67
CAPÍTULO V		68
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		68
5.1	Presentación de Resultado	68
5.1.1	Parte A: Datos de los Informantes	68
5.1.2	Parte B: Resultado de Frecuencias de las variables y dimensiones	71
5.1.3	Resultados de la correlación entre variables y dimensiones	77
5.2	Discusión de Resultados	78
5.3	Contrastación con la Hipótesis	81
CAPÍTULO VI PROPUESTA TEÓRICA DE MEJORA.....		82
CONCLUSIONES.....		89
SUGERENCIAS.....		90
REFERENCIAS		91
ANEXOS.....		97
ANEXO 1 : RELACIÓN DE HOTELES Y HOSPEDAJES DE CAJAMARCA		97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables	59
Tabla 2. Muestra	62
Tabla 3 Opciones de Respuesta.....	64
Tabla 4. El Coeficiente de Pearson de Correlación	66
Tabla 5. Matriz de Consistencia Metodológica.....	67
Tabla 6. Correlación Gestión del Talento Humano – Calidad del Servicio	77

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.....	26
Figura 2. Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana	35
Figura 3. Mapa del distrito de Cajamarca.....	60
Figura 4. Círculo de Calidad de Deming	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sexo de los trabajadores	68
Gráfico 2. Edad del Personal	69
Gráfico 3. Nivel de estudios alcanzados	69
Gráfico 4. Sexo de los Usuarios.....	70
Gráfico 5. Edad de los usuarios	70
Gráfico 6. Gestión del Talento Humano	71
Gráfico 7. Calidad de Servicio.....	71
Gráfico 8. Inducción al Personal.....	72
Gráfico 9. Recompensa al Personal	72
Gráfico 10. Desarrollo del Personal.....	73
Gráfico 11. Valoración del Mercado	73
Gráfico 12. Diseño del Servicio.....	75
Gráfico 13. Prestación del Servicio	75
Gráfico 14. Valoración del Servicio	76

RESUMEN

Esta investigación se centra en el reconocimiento del Talento Humano como el factor más importante para el servicio de una organización y contribuir con la productividad. El objetivo es conocer la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca. La hipótesis general es: la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cajamarca. Para la investigación se determinó dos variables: Talento Humano (dimensiones: inducción a las personas, recompensar a las personas, desarrollo de personas) y Calidad de Servicio (dimensiones: valoración de mercado, diseño del servicio, prestación del servicio, valoración del servicio). El diseño de investigación es correlacional. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición. Los resultados encontrados señalan que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio, obteniendo un valor $r = 0.772$ que indica que existe una correlación positiva alta, es decir que a medida que la gestión del talento humano incrementará la calidad del servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca. Las dimensiones de la gestión del talento humano determinaron que en cuanto a la Inducción al personal el 32.4% está totalmente de acuerdo, a la Recompensa al Personal la mayoría indica estar en desacuerdo (27.90%) y en cuanto al desarrollo de personal, el 31.4% está de acuerdo. En cuanto a las dimensiones de la calidad del servicio se obtuvo: Valoración del mercado (32.10% totalmente de acuerdo), Diseño del servicio (34% totalmente de acuerdo), prestación del servicio (43.80% de acuerdo) y finalmente, valoración del servicio (39.80% de acuerdo).

Palabras claves: talento humano, gestión, calidad, servicio

ABSTRACT

This research focuses on the recognition of Human Talent as the most important factor in the service of an organization and contributing to productivity. The objective is to know the relationship between the management of human talent and the quality of service in hotel companies in the district of Cajamarca. The general hypothesis is: the management of human talent is significantly related to the quality of service of the hotel companies of Cajamarca. For the investigation, two variables were determined: Human Talent (dimensions: induction to people, reward people, development of people) and Quality of Service (dimensions: market valuation, service design, service provision, service valuation). The research design is correlational. For the data collection, two structured questionnaires were prepared as measurement. The results found indicate that there is a significant relationship between the management of human talent and the quality of service, obtaining a value $r = 0.772$ that indicates that there is a high positive correlation, that is, as the management of human talent will increase quality of the service of the hotel companies of the district of Cajamarca. The dimensions of the management of human talent determined that in terms of staff induction, 32.4% fully agree, the Staff Reward indicates that they disagree (27.90%) and in terms of staff development, 31.4 % do you agree. Regarding the dimensions of service quality, the following were obtained: Market valuation (32.10% totally agree), Service design (34% totally agree), service provision (43.80% agree) and finally, service valuation (39.80% agreement).

Keywords: human talent, management, quality, service

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalización en el que se vive, es mayor el interés de las organizaciones por enfocar la atención a los colaboradores que trabajan en ellas. A la par, se ha señalado de que, además de la remuneración, es urgente prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal de los mismos. A lo largo de la historia, la búsqueda continua del mejoramiento del ambiente laboral logrará alcanzar un nivel mayor de productividad sin perder de vista el recurso humano, como es el caso de las instituciones educativas que tienen el reto de formar profesionales competitivos por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales. (Tedesco, 1995).

La presente tesis se estructura en seis capítulos, teniendo como problema general: ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca? Se utilizó el método deductivo- inductivo y el analítico-sintético

A continuación, se describe brevemente los capítulos y su contenido que estructuran la tesis que a lo largo de los cuales se evidencia que se han alcanzado los objetivos propuestos y la comprobación de la hipótesis formulada en la tesis.

Capítulo I: contiene aspectos relacionados con la problemática de estudio, justificación y objetivos de estudio.

Capítulo II: se considera los antecedentes de la investigación, marco teórico, marco conceptual y definición de términos básicos.

Capítulo III: desarrolla la hipótesis, identificación de variables y operacionalización de las mismas.

Capítulo IV: se describe el marco metodológico, que incluye, ubicación geográfica, diseño de investigación, métodos de investigación., población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente la matriz de consistencia metodológica.

Capítulo V: se analizan y discuten los resultados obtenidos, se realiza la interpretación de los mismos por variable y se analiza la correlación de dichas variables

Capítulo VI: Se formula la propuesta que contiene las estrategias de mejora para las dimensiones:

Finalmente se detallan las conclusiones con los principales hallazgos y resultados a los objetivos planteados, así como las recomendaciones que dieron lugar a la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Contextualización del Problema

A nivel mundial, la gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Una institución adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo, a la formación adecuada y eficiente de la gestión de su talento humano. (Dávila y Elvira, 2005)

Las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. (Dávila y Elvira, 2005).

Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente: Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva, procurar oportunidades de capacitación y desarrollo, Establecer procesos para manejar el desempeño, Tener en marcha programas de retención, Administrar ascensos y traslados.

En el escenario nacional, muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, están inmersa en esta dinámica en la que se entiende que la excelencia en la calidad es factor competitivo, sin embargo, en muchos casos la inexperiencia y la

poca práctica en los procesos de selección del personal, dificultan el cumplimiento de los objetivos trazados, logrando con ello entorpecer su crecimiento, permanencia u obtención de nuevos mercados. (Myro, 2001)

La calidad es una actitud y esta, a su vez, es un valor cultural que antecede a la conducta. Un comportamiento para la calidad supone un compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de la ventaja competitiva, en consecuencia la calidad de los servicios depende de las actitudes y conductas que se traducen en un comportamiento de todo el personal que labora en una empresa, lo que a su vez, se entiende como el resultado de la combinación de factores esenciales tales como habilidades y motivaciones, que inciden directamente en el desempeño de las personas, así como de la cultura de servicio que practican dichos individuos. (Albrecht, K. 1992)

La industria de turismo y hotelería ha venido experimentando un cambio en los últimos años, convirtiéndose en un importante motor en la economía de los países latinoamericanos. Ello gracias no solamente a las industrias del sector sino también a que todos los sectores de estas economías latinoamericanas empezaron a agregar diferentes servicios a sus productos para incrementar su valor y diferenciarse de sus competidores.

La satisfacción de los consumidores en los servicios de hotelería hace la diferencia en cuanto a fidelidad y preferencia, es una exigencia que el medio le hace a los negocios para que sean exitosos. No está por demás decir que también en esta industria es indispensable un producto de excelencia para sobresalir. Medir la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial, incluso la norma ISO 9001 lo incluye como requisito. (Dávila y Elvira, 2005)

El Perú, no es ajeno a la gestión y mejora continua de la calidad, por lo que ha desarrollado un Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), que es un instrumento inspirado en la noción de un producto turístico de calidad, debe combinar atractivos, servicios, y facilidades de manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto, y que esa decisión se repita. (MINCETUR, 2017)

1.2. Descripción del Problema

El turismo, a lo largo de los años ha atravesado por un importante proceso de crecimiento, el cual ha permitido que sea este uno de los sectores económicos más importantes de un determinado espacio, ya que el turismo es una fuente generadora de empleo, mejora de infraestructura, desarrollo de establecimientos gastronómicos y hoteleros, entre otros.

El Perú no es ajeno a esta realidad, siendo el turismo una actividad realizada por personas quienes se encuentran fuera de su hogar, viajando por un determinado tiempo, dando así lugar a la satisfacción de ciertas necesidades fundamentales, las cuales a su vez han permitido la creación de algunos establecimientos, que se encargan de cubrir y satisfacer dichas necesidades, estos establecimientos son: Hoteles, restaurantes, agencias de viaje, entre otros.

Cajamarca posee inmensas potencialidades naturales únicas en la sierra del Perú; pero como destino turístico internacional es incipiente; el servicio se resume en personas atendiendo personas, la excelente atención se refleja en la permanencia, retorno y recomendación del visitante. Es por ello que las empresas de servicios turísticos deben potenciar y cuidar con mayor fuerza su talento humano como elemento clave de estrategias de diferenciación para satisfacer a un cliente cada

día más exigente y con más alternativas donde elegir. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2016)

Constantemente se evidencia la insatisfacción del cliente, falta capacitación y la contratación de recursos humanos calificados. Es pertinente también decir que en la ciudad sí existe personal con buena disposición y que en general el trato hacia el cliente es educado y respetuoso, pero esto no es suficiente para ofrecer un servicio de calidad. Tampoco, los empresarios de este rubro han creado estrategias de servicio para satisfacer plenamente a sus clientes.

En particular el servicio al cliente en los hospedajes y hoteles son dirigidos a turistas, están ubicados en el centro de la ciudad de Cajamarca, lamentablemente se limita a ofrecer el servicio desligándose completamente del resto de factores que los clientes consideran indispensables entre los cuales se pueden mencionar: apariencia de las instalaciones, indumentaria del personal, incentivos, precio razonable, calidad por lo que pagan los usuarios, atención amable y personalizada, entre otros.

Por otro lado, es pertinente realizar una propuesta para buscar el talento humano idóneo que se refleje en la calidad de servicio en el sector hotelería en la ciudad de Cajamarca, dicha propuesta comprenderá básicamente en reforzar los puntos más débiles en lo referente al talento humano y la gestión de la calidad de servicio

En Cajamarca existen 52 hoteles y 103 hostales (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018). A la fecha se han realizado dos estudios sobre: “*Análisis de la Calidad de Atención del servicio de Hotelería en la ciudad de Cajamarca*” y “*Gestión Integral de la Calidad en la Implementación de una organización Hotelera en Cajamarca*” sin embargo, ninguno abarca la temática del talento

humano, razón por la cual es necesario realizar un trabajo de investigación que permita identificar la influencia de este factor en los procesos de gestión de las empresas hoteleras en el distrito de Cajamarca

1.3. Formulación del Problema de investigación.

1.3.1. Problema General

¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son las dimensiones del talento humano en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca?
- ¿Cuáles son las dimensiones de la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca?
- ¿Qué propuesta puede implementarse para la mejorar la calidad del servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca?

1.4. Justificación

1.4.1 Justificación científica

La presente investigación va a permitir conocer la realidad de la gestión del talento humano en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca, esto con la finalidad de que sean más competitivas y permanezcan en el mercado.

Igualmente será de importancia para los Accionistas y Gerentes de los hoteles, para la toma de decisiones referente a la mejora en la gestión del talento humano y el reflejo en la calidad de servicio que brinda, del mismo modo

contribuirá a la solución de problemas similares en otros lugares del país, esta investigación servirá de base para otras investigaciones; y por último a la investigadora le permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito de la gerencia utilizando herramientas novedosas que ofrecen nuevas miradas para abordar la investigación, uniendo lo gerencial y las aptitudes del talento humano

1.4.2 Justificación técnico-práctica

A nivel práctico, este trabajo se justifica porque el talento humano es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y que brinda una nueva perspectiva de lo que verdaderamente es importante para los turistas y usuarios de este servicio, de tal manera que toda la información recolectada y analizada sirva como fuente de información para las empresas hoteleras y para el fortalecimiento o cambios organizacionales en un futuro de políticas internas, además de proponer las recomendaciones y alternativas o mecanismos como el fortalecimiento de capacidades, elección de personas adecuadas al perfil profesional, entrenamiento de personas para que identifiquen el grado del talento humano en los trabajadores de las empresas hoteleras de Cajamarca y lograr una buena calidad de servicio.

1.4.3 Justificación institucional y personal

La presente investigación busca contribuir al desarrollo de esta importante actividad en la región y de tal modo, cubrir puestos laborales, acordes a lo que el mercado solicita y mejorar la calidad de vida de la población cajamarquina.

1.5. Delimitación de la investigación

La investigación se desarrolló en el campo de la Administración enfocado a la determinación al estudio del talento humano y la calidad del servicio en las empresas hoteleras de Cajamarca

- **Delimitación Espacial:** La investigación se desarrolló en el distrito de Cajamarca
- **Delimitación Social:** La investigación abarca a los colaboradores y usuarios de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca de tres estrellas a más
- **Delimitación Temporal:** La investigación se desarrolló durante el periodo 2018

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General:

Conocer la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca.

1.6.2 Objetivo Específicos

- a) Identificar las dimensiones de la gestión del talento humano en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca.
- b) Determinar las dimensiones de la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca
- c) Plantear una propuesta que permitan a las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca una mejora en la calidad del servicio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

- **Nivel Internacional**

- **Escobar, J (2013)**, en la tesis “Talento Humano: El Factor Clave del Servicio”, Esta investigación se centra en el reconocimiento del Talento Humano como el factor más importante para el servicio de una organización incluyendo el análisis del servicio y cultura organizacional en el siglo XXI. El Talento Humano resalta la prioridad que tienen las organizaciones que están volcadas al cliente que cada día adquieren vigencia y relevancia para lograr ser competitivas en donde se mueven. Por otro lado, el Talento Humano se convierte en la cara de la empresa siendo los máximos vendedores de sus bienes y servicios, para lo cual se debe crear una cultura organizacional con tiempo, constancia y perseverancia. La metodología utilizada fue de investigación deductiva incluyendo charlas con personas expertas en el tema de servicio, así como la experiencia propia en empresas de servicios y de industria y comercio. De esta manera se logró establecer una serie de principios y normas de conducta que debe tener el Talento Humano para que una organización sea reconocida como una empresa con una fuerte cultura de servicio.

Conclusión: Esta tesis sirve para ilustrar algunos mecanismos o programas sobre la gestión que una organización debe desarrollar para obtener un Talento Humano calificado y competente en temas de servicio y concluyentes como la transformación de una cultura organizacional centrada en valores, normas y principios, complementados con herramientas efectivas de comunicación y consecución de líderes modernos e innovadores en temas de servicio.

- **Altamirano, H. (2014)**, tesis *“La Calidad del Servicio Hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la ciudad de Baños de Agua Santa.”* El trabajo de investigación tiene como finalidad la detección del constante cambio de expectativas y exigencias del cliente por lo que el sector hotelero de esta ciudad se ha visto con suma urgencia que se implemente alguna herramienta para mejorar en sí la calidad de los servicios que ofertan. Conociendo en la actualidad que Baños de Agua Santa sigue siendo una de las ciudades turísticas con mayor acogida por personas extranjeras y ecuatorianas, tanto por sus actividades que ofrecen como deportes, sus balnearios, su gente amable y atractivos naturales. Además, que posee servicios de estadía para la selección del cliente según lo que él requiera. La investigación ha sido orientada con la información obtenida tanto con antecedentes de la ciudad, el sector hotelero, las encuestas realizadas a los clientes de los hoteles y turistas; la cual ha proporcionado gran ayuda para analizar la situación y el problema y de esta manera apuntar a las mejores soluciones por medio de la aplicación de un modelo de gestión de calidad de los servicios hoteleros para mejorar la satisfacción de los clientes de la ciudad de Baños de Agua Santa. En el cual se han tomado en cuenta aspectos como satisfacción, beneficios, relación y atención al cliente como también control de la calidad de los servicios y un feedback necesario por medio de una encuesta que se realizó a los clientes para conocer el grado de satisfacción de los servicios de cada hotel.

Conclusión: En la actualidad para ser una empresa u organización competitiva se debe dar un servicio de calidad y poder superar con las expectativas de los clientes. El principal problema existente sin superar en el servicio de los hoteleras radica en la inexperiencia del personal contratado, las mismas que se

encargan de cumplir y hacer cumplir las leyes y estatutos para la creación y regularización de todos los establecimientos turísticos y de servicios.

- **Cueva, V. (2015)**, tesis *Evaluación de la Calidad Percibida por los Clientes del Hotel Los Portales a través del Análisis de sus Expectativas y Percepciones*, El presente trabajo persigue un doble objetivo. En primer lugar, dar a conocer la escala SERVQUAL y, en segundo lugar, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora. Bajo esta premisa, se eligió al modelo SERVQUAL, el cual define la calidad de servicio como la brecha existente entre las expectativas y percepciones que tiene el cliente antes y después de recibir el servicio. Cuando más positiva sea esta brecha, se podrá concluir que se está satisfaciendo correctamente las expectativas del cliente, y en muchos casos, los resultados demuestran que no sólo se satisfacen esas características buscadas en un cierto servicio, sino que se le logra sorprender al cliente, que, en términos de servicio, es lo que permite fidelizarlo. Se elige como objeto de análisis al hotel Los Portales de Piura, lo más interesante de este modelo es la forma gráfica y clara de presentar los resultados obtenidos luego de aplicarlo, lo que permite a los directivos tomar decisiones rápidas y enfocarse en las características que verdaderamente influyen en la satisfacción total del cliente al recibir un cierto servicio.

Conclusión: La presente investigación muestra que la calidad de servicios se ha convertido en un aspecto clave en la rentabilidad de las empresas. De ella depende en gran medida la satisfacción de los clientes, de la cual se desprenden factores importantes como la frecuencia de compra, la fidelidad del cliente y la

recomendación del servicio. Por ello, las empresas cada vez prestan más atención a estos aspectos, y buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes y mantener a los existentes.

- **Nivel Nacional**

- **Osorio, Y (2016)**, en la tesis “*Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica – 2016*”. El objetivo de la elaboración de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio en el personal, para ello fue necesario describir la situacional actual de la gerencia de planeamiento y presupuesto y acondicionamiento territorial –Huancavelica. Es una investigación la cual responde a la modalidad de una investigación factible, desplegando bajo los parámetros de tipo aplicada, para la recolección de la información se basó en la aplicación de cuestionarios, para conocer la relación de la gestión de calidad de servicio en cual tuvo una aceptación de acuerdo a Hernández (2014) el coeficiente $r= 0,549$ como positiva media el mismo que se aplicó al personal de la gerencia regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial. Metodológicamente es de tipo básico con un nivel de investigación correlacional y como diseño no experimental -transversal, la muestra es probabilística constituida por 50 personas quienes pasaron a ser la muestra, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta aplicada (cuestionario) de escalamiento de Likert.

Esta tesis tiene como conclusión principal que el personal de la gerencia de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial -Huancavelica, perciben una mediana de satisfacción en la gestión de talento humano y la

calidad de servicio, sin embargo, se recomienda tratar de mejorar permanentemente la atención al usuario interno y externo.

- **Cornejo, E (2015)** en la tesis “*Calidad en las Empresas del Sector Hoteles del Perú*” El propósito de la investigación ha sido medir el nivel de calidad de las empresas que pertenecen al sector hoteles en el Perú; asimismo, comparar la diferencia entre aquellas que tienen implementado un Sistema de Gestión de Calidad y las que no. Para lo mencionado se ha utilizado como marco conceptual el estudio realizado por el profesor Benzaquen (2013), la ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, el cual aplica los nueve factores de éxito del Total Quality Management [TQM] a diferentes empresas basado en un instrumento de 35 preguntas. La naturaleza de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo y explicativo. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal. En el estudio, el instrumento fue aplicado a 169 empresas hoteleras de tres a cinco estrellas del Perú registradas en MINCETUR, y se llegó a la conclusión que las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas con aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo TQM en los nueve factores de Calidad; Alta Gerencia, Planeamiento de la Calidad, Auditoría y Evaluación de la Calidad, Diseño del Producto, Control y Mejoramiento del Proceso, Entrenamiento y Educación, Círculos de Calidad y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Con respecto al factor Control y Mejoramiento del Proceso se concluye que las empresas del Sector Hoteles en el Perú que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad le dan mucha importancia a la implementación del control de calidad con eficacia, se preocupan de que las instalaciones funcionen

apropiadamente, el mantenimiento de los equipos operativos reciben buen mantenimiento, usan las siete herramientas del Control de la Calidad para el Control y la Mejora del proceso, e involucran a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.

- **Nivel Local**

- **Fernández, Y. (2018)** en su tesis “Análisis de la calidad de servicio en restaurantes de la ciudad de Cajamarca y propuesta para la gestión del cambio hacia la mejora del sector” se aborda el problema relacionado al desconocimiento que existe acerca de la satisfacción del cliente (turistas) en los restaurantes de la ciudad de Cajamarca. Por ello en esta investigación se plantea un modelo de medición de la calidad del servicio utilizando la herramienta de evaluación denominada SERVQUAL, lo que permitió realizar un análisis para identificar y proponer oportunidades de mejora para el sector. El marco teórico aborda conceptos como calidad de servicio, satisfacción al cliente, las deficiencias de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL, las dimensiones de los servicios, restaurantes, clasificación tipos de servicio ofrecidos. El tipo de investigación que prima en este estudio es descriptiva-propositiva y se utilizó la técnica de la encuesta para obtener información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en la escala Servqual, este se aplicó a una población de 60 clientes y turistas que utilizan servicios de restaurante en la ciudad de Cajamarca. Para el análisis de datos se hizo uso de la estadística a través de Microsoft Excel. Los resultados de la investigación permitieron establecer que la calidad de servicio en Cajamarca oscila entre regular y bueno, dando mayor relevancia a las dimensiones de Tangibilidad y fiabilidad. Se llegó a la conclusión de que dimensiones que mayor incidencia tienen en lo que valora

el turista respecto a la calidad de servicio de restaurantes en la ciudad de Cajamarca son en primer lugar los elementos tangibles y en segundo lugar la fiabilidad; por ello se recomienda trabajar propuestas orientadas a estas dimensiones, ya que impactarán directamente en la mejora de la calidad de los servicios.

La presente tesis se enfoca en brindar una herramienta eficiente que permita medir continuamente la calidad del servicio en estudio. Entre las diversas escalas existentes para medir la calidad de servicio, destaca la metodología SERVQUAL, por ser la única en considerar las expectativas y percepciones de los clientes al momento de medir la calidad de un servicio. Al considerar ambas variables, se puede armar un mejor diagnóstico de la situación que si solo se contaran con las percepciones.

- **Romero, P (2017)** en la tesis *“Nivel de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios del Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015”* La presente investigación se centra en determinar el nivel de satisfacción de los usuarios en relación a la calidad del servicio brindado por la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC) a través del Centro de Atención al Ciudadano (CAC). Para lo cual se hizo un análisis a la atención en el CAC, lo cual permitirá conocer el nivel de calidad de los servicios, así como el diseño de las políticas y acciones, orientados al mejoramiento en la prestación de los servicios a través del Centro de Atención al Ciudadano. La investigación es aplicada y descriptiva; realizada a una muestra de 73 usuarios de los servicios brindados por el CAC, los cuales fueron elegidos aleatoriamente por el investigador y se utilizó la técnica de la encuesta, realizada en las instalaciones del CAC de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Para

la determinación del nivel de calidad de servicios se usó el modelo SERVQUAL porque es el que más se adecúa con la realidad para este estudio, el mismo que cuenta con 5 dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los usuarios para valorar la calidad de un servicio.

Conclusión: Hay que tener en cuenta que en muchos casos es necesario adaptar la escala SERVQUAL a las características específicas de algunos servicios. De esta forma, se pueden variar las dimensiones de la calidad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Marco Teórico

2.2.1.1. Teoría del Talento Humano

En la actualidad cuando hablamos del personal de una empresa, todavía se encuentran organizaciones que tienen departamentos, áreas o procesos (de acuerdo con su estructura organizacional) de Recurso Humano. (Cenzo y Robbins, 2008)

Para lo cual se hace necesario tener muy clara la gran diferencia que existe entre Recurso Humano y Talento Humano:

De acuerdo con los significados de cada una de ellas en el diccionario, se tiene:

- Significado de Recurso: conjunto de elementos que se poseen para afrontar una situación, para resolver una necesidad o para poner en práctica un proyecto o empresa.
- Significado de Talento: capacidad intelectual o habilidad que tiene una persona para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

La diferencia radica en que por recurso se puede considerar lo tangible pero no lo humano, el talento es totalmente humano.

Por la anterior definición es que queda claro Por qué Talento Humano.

Es por esto que las empresas exitosas enfocan sus objetivos en la formación de las personas desarrollándoles su talento, logrando así una ventaja competitiva en el mercado. Es aquí donde radica el secreto de las empresas, desde la selección de las personas, que no solo deben tener un alto y natural componente en servicio, sino también con una alta marcación en valores. También es importante tener claro que esta responsabilidad no puede ser cargada solo en los departamentos de Talento Humano, que lógicamente tienen una responsabilidad inmensa con los procesos de selección. (Chiavenato, 2009).

2.2.1.2. Teorías de la Calidad

2.2.1.2.1. Teoría de Deming

La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela. En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos.

La productividad aumenta mientras la variabilidad disminuye. El control de calidad es necesario, ya que todas las cosas varían. El control estadístico no significa la ausencia de productos o servicios defectuosos, sino que más bien permite predecir los límites de las variaciones. Hay

dos tipos de variación: fortuitas e imputables. Es inútil tratar de erradicar los defectos causados por el azar. Pero puede resultar muy difícil distinguir entre los dos, o determinar las causas imputables. No basta con responder a las especificaciones; también es necesario reducir la variación.

Deming critica severamente el estilo de administración en Estados Unidos y es un defensor de la participación del trabajador en el proceso de la toma de decisiones. Afirma que la dirección es responsable del 94 por ciento de los problemas de calidad, y señala que es una tarea de la misma ayudar al personal para que trabaje con más entusiasmo y no con más esfuerzo. Deming insiste en que una de las primeras medidas de la administración es eliminar las barreras que impiden a los trabajadores desarrollar una tarea eficiente. Los programas de motivación que ofrecen sólo palabrerías no tienen lugar aquí; los trabajadores distinguen muy bien entre palabrería y compromiso.

La inspección de los productos que ingresan o que salen es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La inspección no mejora ni garantiza la calidad. Además, habitualmente admite una cierta cantidad de defectos. El mejor reconocimiento que se puede ofrecer a un vendedor de calidad es recompensarlo con más operaciones. Deming aboga por una sola fuente de aprovisionamiento. Piensa que contar con múltiples proveedores como medida de protección es una práctica costosa. Las ventajas del proveedor único incluyen un mayor compromiso del mismo. Además, se eliminan las pequeñas diferencias entre los productos de dos proveedores, y se simplifica la contabilidad y el papeleo.

Contra el argumento de que un único proveedor puede significar pagar un precio más alto, Deming sostiene que la política de intentar una reducción del precio de los bienes adquiridos, sin contemplar la calidad y el servicio, puede desplazar de la industria a los buenos vendedores y los buenos servicios.

A continuación, se mostrará un resumen de los famosos 14 puntos de Deming, junto con las siete enfermedades mortales y una cantidad de obstáculos. Estos elementos se analizan detalladamente en el trabajo de Deming, *Out of the Crisis* (Salir de la crisis).

Los Obstáculos de Deming

- a) Descuidar la planificación y la transformación de largo plazo.
- b) La idea de que los problemas se resuelven con la automatización, dispositivos y otros “elementos”.
- c) Adoptar una variedad de recetas para implementar el mejoramiento de la calidad sin seguir los principios básicos resultará desastroso.
- d) La actitud “nuestros problemas son diferentes” lleva a ignorar los principios básicos.
- e) La desactualización en la enseñanza, tanto en los colegios como en las escuelas para graduados, tiene que ser superada.
- f) Basarse en los departamentos de control de calidad para “resolver todos nuestros problemas de calidad”. La calidad debe llegar a ser parte de la tarea de todos.
- g) Responsabilizar al personal por los problemas. Debe haber un mejoramiento del sistema, así como del producto. Un producto libre de defectos no significa nada si se fabrica el producto inadecuado.

- h) Calidad por inspección. La calidad no se puede “inspeccionar”. Responder a las especificaciones no significa lograr calidad; eso no es todo.
- i) Los fracasos pueden ser el resultado de la capacitación masiva con escasa orientación a la implementación. Otros fracasos ocurren cuando la idea a ser implementada requerirá años de transformación cultural. Deming remite al ejemplo de los círculos de control de calidad que han sido escasamente implementados en Estados Unidos, a causa de la falta de comprensión y de acción por parte de la dirección.
- j) Las computadoras sin personal. Las computadoras pueden eliminar lo tedioso de los cálculos, pero no la necesidad de interpretación. Los sistemas no han evolucionado hasta el punto de una fábrica de robots, y es bastante probable que esto no ocurra por un largo tiempo.
- k) Las pruebas inadecuadas. Los prototipos son mucho menos costosos que un fracaso masivo en la producción. La fabricación asistida por la computación permite producir prototipos “simples” que son fáciles de modificar y hacen un buen trabajo a la hora de imitar la realidad. Un modelo “complejo” se puede construir después de experimentar con diferentes prototipos simples.
- l) Cualquiera que venga a asesorarnos debe comprender todo acerca de nuestra empresa”, esta es una actitud arrogante que conduce al fracaso.

Esta teoría cumple un rol fundamental en la presente investigación, dado que Deming es el padre de la calidad y a través de su teoría se logra comprender a profundidad la importancia y lo que implica la calidad; donde se muestra que el camino para posicionar en términos de competitividad a una empresa es adoptando procesos de calidad total, donde se involucre a todos los entes. Esta teoría ha dado resultados trascendentales en países como Japón, que hoy es probablemente el país con mayores herramientas de calidad y por ende su desempeño y competitividad es superior; además puede ser desarrollada por cualquier tipo de empresas.

2.2.1.2.2. Teoría de la Calidad de Kaori Ishikawa

De acuerdo con Ishikawa el control de calidad en Japón, tiene una característica muy peculiar, que es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico.

Ishikawa expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Y los efectos que causa son: El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos, los productos son más confiables, los costos bajan, aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales, hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad, se establece una técnica mejorada, se disminuyen las inspecciones y pruebas, los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales, crecen las ventas, los departamentos mejoran su relación entre ellos, se disminuye la cantidad

de reportes falsos, se discute en un ambiente de madurez y democracia, las juntas son más tranquilas y clamadas, se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones, las relaciones humanas mejoran.

No es en vano que a Ishikawa se le deba mucha gratitud por sus ideas que revolucionaron el mundo de la industria, la administración, el comercio y los servicios. De su capacidad y sus teorías se nutrió el Japón y llegó a ser lo que se ve hoy en día. A Ishikawa se le relaciona con el movimiento de Control de Calidad en toda empresa, iniciando en Japón entre 1955 y 1960. De acuerdo con él, control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Así como en el proceso participan los departamentos de ingeniería, diseño, investigación y producción, lo hacen también los de ventas, materiales y los administrativos, como planeación, contabilidad y recursos humanos. Los conceptos y métodos de control de calidad se usan para resolver problemas en los procesos de producción, control del abastecimiento de materiales, control del diseño de nuevos productos, que, para apoyar a la alta dirección en la revisión de políticas, solución de problemas de ventas, personal y administración. Las Auditorías de Calidad, internas y externas, forman parte de esta actividad.

Ishikawa expone que el movimiento de Control de Calidad en toda empresa no se dirige solo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etc. Los efectos que se logran son:

- La calidad del producto se va a mejorar y llega a ser más uniforme, se reducen los defectos.
- Mejora la confiabilidad de los productos.
- Bajan los costos.
- Los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más racionales.
- Se reducen los desperdicios y re-procesos.
- Se establece y mejora la técnica.
- Se reducen los gastos por inspección y pruebas.
- Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador.
- Crece el mercado para las ventas Mejora la relación entre los departamentos disminuyen los datos y reportes falsos.
- Se discute con más libertad y democracia.
- Las juntas se realizan más tranquilamente.
- Las reparaciones y las instalaciones de equipos y facilidades se hacen más racionalmente.
- Mejoran las relaciones humanas

2.2.2 Marco Conceptual

2.2.2.1. Gestión

Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Las gestiones también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. (Camison, Cruz y Gonzales, 2007).

La definición de gestión que se puede encontrar en cualquier libro o texto informativo acerca de esta herramienta de administración dice que básicamente la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas (Camison, Cruz y Gonzales, 2007).

Importante es subrayar que la gestión, tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

Dimensiones de la gestión

a) Planeación

Determinar que se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación

Es aquel sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. (Dubrin, 2008).

b) Organización

Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre ejecutivos y los empleados en las unidades operativas.

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir. (Rodríguez, 2007)

c) Dirección

Emitir instrucciones. Incluye el punto de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados. (Rodríguez, 2007)

Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

d) Control

Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Fernández, 2008).

2.2.2.2. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues

depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.” (Chiavenato, 2009)

La gestión del talento humano es una forma de modelar a la organización desde el factor principal (el talento humano) desde la selección hasta la capacitación de ésta, consiguiendo así la ventaja competitiva.”

La GTH (gestión del talento humano), es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, con relación a la competitividad de la organización. (Chiavenato, 2008).

Dependen de las contingencias y de las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la administración, la tecnología que utiliza los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato, 2009).

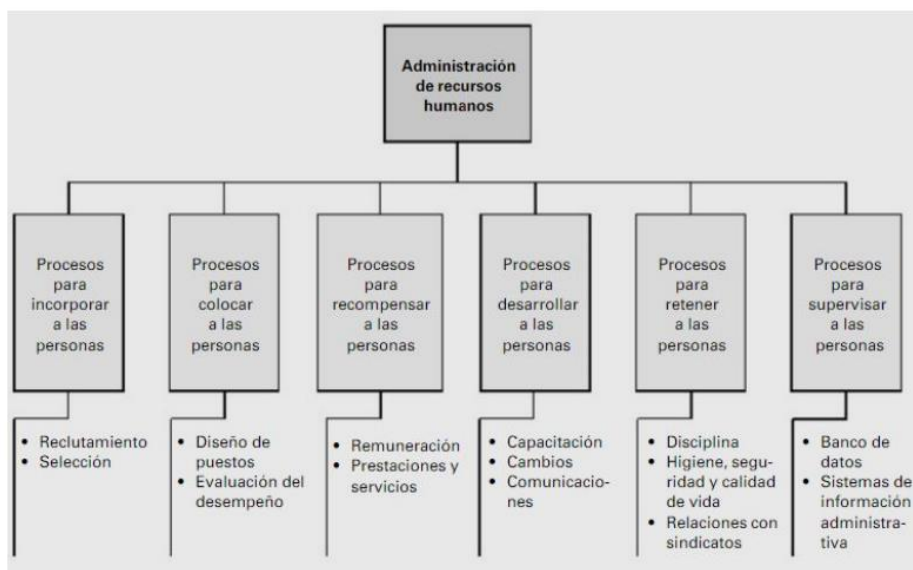


Figura 1. *Los seis procesos de la administración de recursos humanos*
 Fuente: Chiavenato, I (2009).

a) Incorporar a las personas.

División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos). (Gonzales y Ventura, 2008).

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de estos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

a.1) Reclutamiento de personas: El papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos, para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH (mercado de recursos humanos). El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (Chiavenato, 2009)

a.2) Selección de personal: La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (Fernández, 2008).

a.3) Técnicas de selección: Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo

de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupara. Cuando se trata de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor frente al de las ciencias físicas. En la práctica, se elige más de una técnica de selección para cada paso, entre entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad. En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización. (Chiavenato, 2008).

b) Colocar a las personas

División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

En otras organizaciones, los procesos de aplicación de personas son sofisticados y refinados, pues se basan en modelos orgánicos fundamentados en una visión sistémica y de gran alcance. Estos modelos siguen el modelo orgánico, la adaptabilidad y la flexibilidad, hacen énfasis en la eficacia y exigen que las personas se orienten más hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir para desarrollar las

actividades con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas generales de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

b.1) Orientación de las personas: La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de provisionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos. Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe hacia dónde pretende ir, es lo mismo que intenta apilar objetos en un barco sin saber hacia dónde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y, sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional. (De Cenzo y Robbins, 2008).

Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización.

b.2) Cultura organizacional: En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema

cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades. (Chiavenato, 2007).

b.3). Evaluación de desempeño: Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (De Cenzo y Robbins, 2008).

c) Recompensar a las personas

Son aquellos procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. (Chiavenato, 2009).

c.1) Remuneración: Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. (Ibáñez, 2008).

c.2) Programa de incentivos: Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. (Chiavenato, 2008).

c.3) Beneficios y servicios: Concepto de beneficios sociales Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. (Chiavenato, 2007).

d) Desarrollo de personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación. (Chiavenato, 2008).

d.1) La capacitación: Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 332).

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente. (Gonzales y Ventura, 2008).

d.2) Métodos de desarrollo de personas

- **Rotación de cargos:** Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.
- **Posiciones de asesoría:** Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
- **Aprendizaje práctico:** Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
- **Asignación de proyectos:** Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.
- **Participación en cursos y seminarios externos.**
 - **Ejercicios de simulación:** Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (Role playing), etc.
 - **Entrenamiento fuera de la empresa (Outdoor):** Tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la

búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.

- **Estudio de casos:** Método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
- **Juego de empresas:** También denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
- **Centros de desarrollo interno:** Métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

e) Retener a las personas

División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. (Chiavenato, 2009).

e.1) Relaciones con los empleados: Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Estilos de administración Hace más de tres décadas, McGregor identifico dos conjuntos de supuestos que denomino teoría X y teoría Y. (Chiavenato, 2009).

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> • La persona promedio siente un desagrado inherente por trabajar y trata de evitar el trabajo a toda costa • Como a las personas no les gusta trabajar, se les debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con sanciones para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización • La persona promedio prefiere que se le dirija, busca evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y desea la seguridad por encima de todo 	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación del esfuerzo físico o mental en el trabajo es algo tan natural como jugar o descansar • A las personas les gusta dirigirse y controlarse para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas • El comportamiento por alcanzar objetivos está en función de las recompensas asociadas a su consecución • La persona promedio, dadas las condiciones adecuadas, no sólo aprende a aceptar responsabilidades sino que busca tener más • La capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, innovación y creatividad para la solución de los problemas de la organización está muy extendida (y no de forma limitada) entre la población

Figura 2. *Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana*

Fuente: Chiavenato, I (2009).

e.2) Diseño de un programa de relaciones con los empleados según Milkovich y Boudreau:

1. Comunicación: La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.

4. Asistencia: La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.

5. Disciplina y conflicto: La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008).

e.3) Administración de conflictos: Como los conflictos son comunes en la vida organizacional, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido. El administrador dispone de tres enfoques para administrar los conflictos. (Fernández, 2008).

e.4) Higiene, seguridad y calidad de vida: La ARH (Administración de recursos humanos), es una responsabilidad de línea y una función de staff, puesto que los gerentes de línea y los especialistas de RH están involucrados en la gestión de personas.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de stress

3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

4. Salud ocupacional: Una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. (Chiavenato, 2009).

e.5) Estrés en el trabajo: El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. (De Cenzo y Robbins, 2008).

1. Aspectos positivos

- Confianza del jefe
- Sinceridad de los compañeros de trabajo
- Simpatía del equipo " Alegría en el ambiente
- Flexibilidad en los procedimientos
- Reconocimiento y elogios

2. Aspectos negativos

- Autoritarismo del jefe

- Irrespeto de los compañeros de trabajo
- Desorganización
- Baja moral y mal humor
- Rigidez en los procedimientos
- Falta de consideración a las personas
- Ruido

3. Como disminuir el estrés en el trabajo

- Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables
- No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer
- Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente
- Negociar metas con el gerente
- Estudiar el futuro y aprender cómo enfrentar eventos posibles
- Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta
- Salir de la oficina para mantener la mente tranquila
- Reducir el tiempo de concentración
- Limitar interrupciones

e.6). Seguridad en el trabajo: La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. Como desarrollar un programa de higiene y seguridad. (Ibáñez, 2008).

1. Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
2. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.

3. Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
4. Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
5. Corrija las condiciones de riesgo existentes.
6. Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
7. Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
8. Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

f) Supervisar a las personas

División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerencial.

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. La función staff consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el

sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea. (Chiavenato, 2007).

f.1) Comunicaciones internas: Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir responsabilidades a través de la difusión de la información.

Como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados (Dolan, Valle, Jackson y Shuler, 2007).

f.2) Banco de datos de RH: El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y, en consecuencia, informas. La información tiene significado e intencionalidad. La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber.

1. Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
2. Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
3. Registro de secciones: datos sobre empleados de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
5. Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.

7. Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
8. Registro medico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
9. Otros registros: según las necesidades de la organización, de los gerentes de línea y los empleados.

El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos son responsabilidad de los usuarios, es decir, los especialistas de RH, los gerentes de línea y los propios empleados. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

f.3) El sistema de información para la ARH: Es el sistema de información más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas, el sistema de información para la ARH cubre los siguientes aspectos.

1. Planeación estratégica de RH.
2. Formulación de objetivos y programas de acción en RH.
3. Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
5. Informes sobre cargos y secciones Algunas organizaciones más conservadoras limitan cierta información al órgano de ARH, mientras que otras más innovadoras abren por completo la información a todos los usuarios, incluidos los empleados. (Chiavenato, 2009).

f.4) El sistema de información gerencial de RH: El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces.

f.5) Evaluación de los sistemas de información de RH: El sistema de información de RH representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez.

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de RH. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativas: recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones. (Chiavenato, 2009).

f.6) La administración del recurso humano como proceso: La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistemática, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como en la siguiente figura. (Werther y Davis, 2000).

2.2.2.3. Calidad de Servicio

2.2.2.3.1 Calidad

Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio; y refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio. (Larrea, 1991)

Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o

servicio que nos tiene que realizar. Con todo y a pesar de esta definición el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros, ya que para unos la Calidad residirá en un producto y en otros en su servicio posventa de este producto, por poner un ejemplo. Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término Calidad a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda. (Lama y Enrique, 2001)

- **Tipos de calidad**

a. La calidad programada y diseñada, es la que la empresa pretende obtener (calidad prevista), y que se plasma en las especificaciones de diseño del producto, con el fin de responder a las necesidades del cliente.

b. Calidad realizada, es la obtenida tras la producción y tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de calidad de producto tal como se plasmaron en las especificaciones del diseño.

c. La calidad esperada, necesaria o concertada, es la necesidad por el cliente según se manifiesta en sus necesidades y expectativas. (Martin, Triepillo, y García, 2000).

2.2.2.3.2 Servicio

El servicio es como lo ve el cliente, no como lo ve el proveedor de dicho servicio. Verificar la satisfacción con retroalimentación. La clave del servicio es la relación con las personas. El servicio a veces se observa y se siente, pero es inmaterial. Y son estos momentos los que en realidad nos permitirán o no, cumplir nuestra: misión. Es la sensación (buena o mala) que tiene un receptor del servicio.

Define el Servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del Servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones. (Camison, Cruz, y Gonzales, 2007).

En el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia. (Camison, Cruz y Gonzales, 2007).

- **Características del Servicio**

a) **Intangibilidad:** Se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los

símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

b) Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

c) Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar esta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

d) Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios. (Kotler, Armstrong, Camora Ibañez, y Cruz Roche, 2004)

2.2.2.3.3 Calidad de Servicio

La Calidad en el Servicio, es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio. Y obtener el éxito en el mercado para mantener la ventaja competitiva. (Larrea, 1991).

Servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus

diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas. (Evans, 2008)

Es el elemento básico de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros (por ejemplo, atención de salud, servicios financieros, educación), la calidad de servicio será el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes. En casos en los que el servicio o servicios al cliente son ofrecidos en combinación con un producto físico, la calidad de servicio también puede ser muy importante para determinar la satisfacción del cliente.

La calidad de servicio viene dada por la proximidad de entre el servicio esperado y el servicio percibido, la calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por el tras forjarse una impresión del servicio recibido. También es una medida de satisfacción del cliente. (Camison, Cruz, y Gonzales, 2007)

Se debe prestar una atención especializada en la prevención de errores, ya que en este caso los problemas surgen a medida que se está ejecutando el servicio y hay que dar una solución lo más rápido posible, para lo cual hay que prestar especial atención a la relación proveedor cliente y a la formación de personal sobre todo el de aquel personal que tiene un contacto directo con el cliente. Todos los procesos que incluye el servicio ofrecido, desde su inicio (cuando se establece los puntos y el diseño con el cliente), hasta que recibimos la conformidad por el trabajo bien hecho,

deben contar con unos procedimientos que marquen, paso a paso todas las tareas que deben realizarse, como se deben realizar y el control existente) para evaluar los resultados. (Kotler, Armstrong, Camora y Cruz, 2004)

- **Sistema para medir la calidad en los servicios**

- a. Valoración del mercado**

A través de los estudios de marketing. Debido a que el mercado es cambiante, es necesario tener datos de las fluctuaciones, modas, nueva tecnología y acciones de competencia. En relación al cliente interno, toda la información que se obtenga deberá remitirse a los interesados, manteniendo con ellos reuniones de búsqueda de soluciones concretas.

También se analizarán los datos de la competencia y prestaciones anexas complementarias posibles a ofrecer. Es necesario tener en cuenta la legislación vigente, así como las normas nacionales e internacionales referidas al servicio concreto. (Riveros, 2007).

- b. Diseño del servicio**

Para poder ofrecer un buen servicio al cliente se debe conocer en profundidad el mercado en el que se mueve el sector en el que se trabaja o se pretende trabajar. Para ello, a través del marketing se obtendrán los datos necesarios para llevar a cabo dicho objetivo. Es necesario definir este también los medios, modos sistemas y métodos que especifique su prestación. Dentro del diseño se preverán posibles cambios que den respuesta rápidas a las fluctuaciones de la demanda.

Para lograr con éxito un diseño del servicio habrá que cumplir con una serie de observaciones:

- Las especificaciones del servicio, incluyendo la planificación, acciones y controles necesarios para brindarlo.
- La programación de las acciones específicas de calidad.
- Soportes y servicios anexos o subcontratados iniciando las especificaciones requeridas.
- Procedimiento previsto para revisiones y cambio de diseño.
- Integración, sensibilización y motivación de las personas.
- Una metodología de control: comités de mejora, círculos de calidad, reuniones, medios, sistemas de autocontrol.
- Instrumentos de análisis que aseguren que el servicio cumplirá con las exigencias del cliente.
- Determinación de índices y costes de la no calidad, así como un sistema de mejora continua. (Riveros, 2007).

c. Prestación del servicio

Lo primero que se deberá comprobar será si el diseño del servicio es el requerido por el cliente y que normas, códigos y especificaciones estén redactados de forma clara y comprensible para la empresa y para el cliente. Así que se deberá eliminar todas aquellas expresiones que sean de difícil comprensión. También deben especificarse medios y recursos necesarios para cumplir el servicio, tanto humanos como técnicos. La calidad se incluirá en todo el proceso, determinando métodos de control. (Riveros, 2007).

d. Valoración del servicio

En la valoración del servicio se ha de integrar al cliente en la organización, haciéndole sentirse parte de ella, dándole importancia, valorando sus sugerencias y aportes. Otra actividad a realizar por parte de la empresa será la obtención de datos concretos sobre el grado de satisfacción, quejas, reclamaciones, y opinión acerca del servicio, que permitirán tomar medidas adecuadas para variar el sistema de forma rápida y eficaz.

Aquí hay que destacar el nuevo papel que han de desempeñar los comerciales y los empleados que atienden clientes tanto de manera personal como telefónica. La formación debe ser atendida en todas sus vertientes para que puedan manejar la relación con eficacia. (Rivero, 2007).

2.2.2.3.4 Cliente

El cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final) (Evans, 2008).

Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio)

Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto. (Martin, Triepillo, y García, 2000).

2.2.2.3.5 La Empresa

Está probado que uno de los motores de crecimiento de las economías es el dinamismo empresarial. Para los países en desarrollo, la creación de nuevas empresas resulta especialmente beneficiosa: genera empleo, amplía los horizontes del mercado, aumenta la producción de bienes y servicios y siembra un dinamismo contagioso. “Las nuevas empresas dinámicas contribuyen al desarrollo económico de tres formas: como un canal de conversión de ideas innovadoras en oportunidades económicas, como la base de la competitividad a través del rejuvenecimiento del tejido productivo, y como una fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad” (Kantis, Masahiko y Masahiko 2002).

La empresa contribuye a la generación de puestos de trabajo y de ingresos para la población, son vitales en los procesos de innovación y en el crecimiento económico, lo que la convierte en una poderosa fuente de crecimiento. Es por ello que la actuación de los gobiernos en el fomento de la empresarialidad ha tendido a crecer a nivel internacional en los últimos años, reconociendo su importante contribución al crecimiento económico.

Pero ¿qué es una empresa?, existen varios conceptos. Un concepto simple de lo que es una empresa dice que “es una organización existente con medios propios y adecuados, para alcanzar un fin determinado”. También se considera que “es una organización destinada a producir bienes, venderlos y/u obtener beneficios”. Una definición más completa es la que dice que “es una organización constituida por personas naturales, sucesiones indivisas o personas jurídicas, que se dedican a

actividades lucrativas de extracción, producción, comercio o servicio”
(Marthans, 2002)

Chiavenato (1999) define a la empresa como toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

La empresa es una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas. Una empresa posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.

La actividad y la estructura legal de las empresas se regulan mediante el Derecho mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas.

a) Administración hotelera

Es un área de trabajo y estudio que aplica los principios de la información de varias disciplinas a problemas de alojar a personas que se hallan lejos de su domicilio.

Incluye distintas prácticas y técnicas que han sido desarrolladas principalmente a partir de la experiencia para conseguir estos propósitos, su campo de acción es interdisciplinario. Incluye economía, marketing, contabilidad, psicología, arquitectura, legislación entre otros.

De estas disciplinas se formulan enfoques, sistemas para convertir el alojamiento en experiencias emocionalmente satisfactorias para nuestros turistas. (Lundberg, 1986)

Gran parte de la tarea de supervisión de los hoteles debe considerarse como un arte, las relaciones con la gente (huéspedes, accionistas, empleados, proveedores, así como la comunidad en general) son más estrechas y con frecuencia más delicadas que en la mayoría de otras actividades y de su buen funcionamiento depende en gran parte el éxito del negocio. Sin dudas la hostelería representa un eslabón fundamental en el engranaje del turismo al cual está íntimamente vinculado.

• **Clasificación y Categorización de los Establecimientos de hospedaje.**

Clasificación y categorización por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, destinado a prestar servicio de alojamiento no permanente con la finalidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente convenida.

Clasificación y categoría.

Se clasifican en:

- ✓ Hoteles
- ✓ Apart-hotel
- ✓ Hostal
- ✓ Hostal turístico
- ✓ Resorts
- ✓ Ecolodges.
- ✓ Albergue

2.3. Definición De Términos Básicos

- a. Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- b. Administración.** La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando con ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- c. Aprendizaje:** Es la forma de conocer cuánto ha retenido o aprendido los participantes de un programa de capacitación.
- d. Aptitud.** Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc.
- e. Autoeficiencia.** El individuo debe ser capaz de utilizar bien y oportunamente las habilidades, integrándolas para lograr el objetivo deseado, llegando así a altos desempeños.

- f. Autorrealización.** Tendencia innata a desarrollar al máximo los propios talentos y potenciales, que contribuyen a obtener un sentimiento de satisfacción hacia uno mismo por parte del individuo.
- g. Capacitación.** La persona alcanza un alto rendimiento modificando su conducta.
- h. Comunicación:** Acción de comunicar. Hacer partícipe de algo, conversar.
- i. Empatía:** Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra: la empatía consiste en ser capaz de ponerse en la situación de los demás.
- j. Estrategia empresarial.** Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.
- k. Estrategia.** Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares.
- l. Habilidad.** Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.
- m. Humanización:** Adquisición de características más humanas y más amables.
- n. Líder.** Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.
- o. Motivación.** Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- p. Percepción:** Las personas perciben la realidad de manera diferente. Cada quien atribuye el éxito o fracaso de una conducta a distintas razones.
- q. Personalidad:** Es el conjunto estable de características y tendencias que determina las semejanzas y diferencias de la conducta psicológica de la gente.

- r. Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse.
- s. Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- t. Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- u. Satisfacción:** Estado emocional placentero que experimenta una persona como resultado del juicio o evaluación que hace de su trabajo o realidad laboral.
- v. Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- w. Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- x. Talento humano.** Esfuerzo o actividad humana, que combina factores diversos a esa actividad como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1 General

- La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cajamarca

3.1.2 Específicos:

- Las dimensiones que caracterizan la gestión del talento humano son: la inducción al personal, recompensa al personal y desarrollo del personal
- Las dimensiones que caracterizan a la calidad del servicio son: valoración del mercado, diseño del servicio, prestación del servicio y valoración del servicio.
- Plantear una propuesta permite mejorar la calidad del servicio

3.2. Variables

- Talento Humano:

Dimensiones:

- Inducción a las personas
- Recompensar a las personas
- Desarrollo de personas

- Calidad del Servicio

Dimensiones:

- Valoración del mercado
- Diseño del servicio

- Prestación del servicio
- Valoración del servicio

3.3. Operacionalización De Variables

Tabla 1.

Operacionalización de Variables

Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Items
General			Selección		P1 – P2
			Socialización		P3 – P4
La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cajamarca	TALENTO HUMANO El talento humano es el conjunto de políticas prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.” (Chiavenato, 2009, p. 9)	Inducción al Personal	Conocimiento Asignación de Funciones Rotación y despidos Liderazgo	Cuestionario sobre la Gestión del Talento Humano	P5 - P6 P7 – P8 P9 – P10 P11 – P12 P13 – P14
		Recompensa al Personal	Conocimiento Incentivos o remuneraciones (promociones y ascenso) Motivación Capacitación		Encuesta a empleados – Escala Likert
		Desarrollo del Personal	Desempeño Supervisión		P21- P22 P23 – P24
Específicos:		Valoración del Mercado	Ambiente Confiabilidad Comunicación Cortesía		P1 – P2 P3 – P4 P5 - P6 P7 – P8
<ul style="list-style-type: none"> Las dimensiones que caracterizan la gestión del talento humano son: la inducción al personal, recompensa al personal y desarrollo del personal 		Diseño del Servicio	Agilidad Capacidad de Respuesta Comprensión al cliente	Cuestionario sobre la Calidad del Servicio	P9 – P10 P11 – P12 P13 – P14
<ul style="list-style-type: none"> Las dimensiones que caracterizan a la calidad del servicio son: valoración del mercado, diseño del servicio, prestación del servicio y valoración del servicio. 	CALIDAD DEL SERVICIO La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente. (Lewis y Booms,1983)	Prestación del Servicio	Seguridad Limpieza Empatía		Encuesta a clientes – Escala Likert
<ul style="list-style-type: none"> Plantear una propuesta permite mejorar la calidad del servicio 		Valoración del Servicio	Grado de satisfacción Quejas u opiniones		P21 P22

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

- La presente investigación se desarrolló en el distrito de Cajamarca

Cajamarca es uno de los veinticuatro departamentos que, junto con la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca. Está ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Con 1,341,012 hab. en 2017 es el quinto departamento más poblado, por detrás de Lima, Piura y La Libertad, y con 41,7 hab/km² es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes. Fue fundado el 11 de febrero de 1855.

Cuenta con diversas cuencas, la mayoría afluentes del río Marañón; y otras que desembocan al Océano Pacífico; llegando también a cubrir pequeñas porciones de costa en la parte más occidental de la provincia de Contumazá (Wikipedia, 2017)

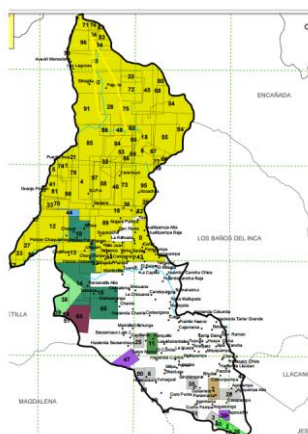


Figura 3. *Mapa del distrito de Cajamarca*

Fuente: Google Maps

4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, es una investigación no experimental –transaccional, según los conceptos planteados por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010).

No experimental, porque no existe manipulación activa de alguna variable, transaccional; puesto que la recolección de información se realizó en un solo momento y en un tiempo único el año 2018.

4.3. Tipo de investigación

Descriptivo y correlacional, conforme a los conceptos diseñados por Hernández (1994).

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo correlacional, porque mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. En este caso, determinar el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y calidad de servicio

4.4. Métodos de investigación

- Se utilizó el método Deductivo - Inductivo: en la primera etapa se identificó, mediante la observación, los principales problemas existentes en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca y, en una segunda etapa, sobre estos principios se construyeron enunciados que los contienen y se refieran a estos. (Rojas, 2016)
- El método Analítico – Sintético: ya que se estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes o dimensiones para estudiarlas en forma individual y luego de forma integral (Álvarez, 2012)

4.5. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Población

La población motivo de esta investigación está conformado por un total de 52 hoteles y 103 hostales sin clase ni categoría que se encuentran registrados en los archivos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca que cuentan con licencia de funcionamiento.

Muestra:

El Muestreo es no probabilístico por conveniencia, se eligió 3 hoteles donde laboran más de 15 empleados.

Para determinar el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta el registro de huéspedes que se registraron en cada uno de los hoteles elegidos, considerando que los usuarios que cumplen con los términos de inclusión, representan aproximadamente el 45%, los datos son los siguientes datos. (Anexo 1)

Tabla 2.

Muestra

N°	Nombre del Hotel	Clientes
1	Costa Del Sol	925
2	Gran Continental	615
3	Continental	450
Total de Usuarios		1,990

1. Criterios de Inclusión:

- Aceptar voluntariamente ser parte del trabajo de investigación.
- Mayores de 18 años (45 % de la población total)
- Permanecer al menos 24 horas en el hotel

2. Criterios de Exclusión:

- Usuarios que no desea participar de la investigación
- Personas mayores de 65 años
- Usuarios que no pernoctan en el hotel

$$n = \frac{Z^2 N x P x q}{e^2 (N - 1) + Z^2 x P x q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 x (1,990) (0.6) (0.4)}{(0.05)^2 x (1,990-1) + (1.96)^2 (0.6) (0.4)}$$
$$n = \frac{1834.75 x 45}{5.89}$$

n = 139 clientes

Donde:

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se aplicaron).

N = El Tamaño de la muestra.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se le toma en relación al 95% de confianza

P = probabilidad de que existe un buen nivel del talento humano

q = probabilidad de que existe una buena calidad de servicio.

e = Límite aceptable de error muestral: 5%

Unidad de Análisis

- Trabajadores de Hoteles u hostales de Cajamarca
- Clientes de los servicios de hotelería

4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

- Técnicas:
 - Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se utilizó como técnica: la encuesta, ya que constituye una técnica básica para la recolección de datos en campo.

- Instrumentos:
 - Para obtener la información se ha utilizado como instrumento: el Cuestionario, dicho medio de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio.
 - Los instrumentos de recolección de datos, contienen preguntas de opción múltiple, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que fueron determinadas previamente, es decir, se les presentó a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos, se limitaron a las existentes. Los cuestionarios permitieron estandarizar y uniformizar la información.

Para el análisis de las respuestas se ha tomado en cuenta el Formato de respuesta o Método de Escalamiento de Rensis Likert.

Tabla 3.

Opciones de Respuesta

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4.7. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

En cuanto al procesamiento de datos: después de obtener la información en el trabajo de campo se realizó la tabulación a través del programa estadístico SPSS versión 22 y en el programa Excel, para luego aplicar las medidas de tendencia central a cada una de las áreas, tales como:

a) La Media: También llamada promedio o simplemente media, de un conjunto finito de números, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. (Lages, 2000)

b) Frecuencia Absoluta: Es el número de veces que aparece ese valor en el estudio. Dada una muestra de N elementos, la suma de todas las frecuencias absolutas debe dar el total de la muestra estudiada N . (Van, 1947)

c) La desviación estándar: En un conjunto de datos o una medida de dispersión, que indica cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio (media), por lo tanto, es útil para buscar probabilidades de que un evento ocurra. (Pértega 2001)

d) Coeficiente de Pearson: El coeficiente de Pearson (también llamado coeficiente de correlación del producto-momento), se representa con el símbolo ‘ r ’ y proporciona una medida numérica de la correlación entre dos variables.

Al describir la relación entre dos variables, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Están relacionadas las variables entre sí? Si los cambios en el valor de una de las variables van acompañados de cambios en el valor de la otra, las variables parecen estar relacionadas.
- Si las variables parecen estar relacionadas, ¿qué tan fuerte es la relación entre las variables? En otras palabras, ¿están estrechamente o sólo levemente relacionadas?
- ¿La relación entre las variables es ‘positiva’ o ‘negativa’?

El coeficiente de correlación de Pearson (r) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de r se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1. (Achen, 1982)

Tabla 4.

El Coeficiente de Pearson de Correlación

Valor del Coeficiente de Pearson (r)	Grado de Correlación entre las Variables
+1	Correlación positiva perfecta
$0.80 < r < 1$	Correlación positiva muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Correlación positiva alta
$0.40 < r < 0.60$	Correlación positiva moderada
$0.20 < r < 0.40$	Correlación positiva baja
$0 < r < 0.20$	Correlación positiva muy baja
0	Nula
$0 < r < -0.20$	Correlación negativa muy baja
$-0.20 < r < -0.40$	Correlación negativa baja
$-0.40 < r < -0.60$	Correlación negativa moderada
$-0.60 < r < -0.80$	Correlación negativa alta
$-0.80 < r < -1$	Correlación negativa muy alta
-1	Correlación negativa perfecta

Fuente: Kenney, J. F. and Keeping, E. S., *Mathematics of Statistics*.

4.8. Matriz De Consistencia Metodológica

Tabla 5.

Matriz de Consistencia Metodológica

Título: “RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA”								
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	Población	Metodología
<p>a) General:</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca?</p>	<p>a) General:</p> <p>Conocer la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca</p>	<p>a) General:</p> <p>La gestión del talento humano se relaciona significativa con la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cajamarca</p>	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>El talento humano es el conjunto de políticas prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.” (Chiavenato, 2009, p. 9)</p>	<p>Inducción al Personal</p>	Selección	P1 – P2	<p>• Población</p> <p>La población motivo de esta investigación está conformado por un total de 52 hoteles y 103 hostales sin clase ni categoría que se encuentran registrados en los archivos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca que cuentan con licencia de funcionamiento. Para el estudio se determinó considerar a los hoteles con más de 20 empleados, por lo que la muestra está conformada por 3 hoteles y 15 empleados</p> <p>• Muestra:</p> <p>El Muestreo es no probabilístico por conveniencia, se eligió 3 hoteles donde laboran las de 15 empleados.</p> $n = \frac{Z^2 N p x q}{e^2 (N - 1) + Z^2 x P x q}$ $n = \frac{(1.96)^2 \times (1.990) (0.6) (0.4)}{(0.05)^2 \times (1.990 - 1) + (1.96)^2 (0.6) (0.4)}$ $n = \frac{1834.75 \times 45}{5.89}$ <p>n = 139 clientes</p>	<p>Deductivo – Inductivo</p> <p>Analítico – Sintético</p>
					Socialización	P3 – P4		
					Conocimiento	P5 - P6		
					Asignación de Funciones	P7 – P8		
					Rotación y despidos	P9 – P10		
					Liderazgo	P11 – P12		
				<p>Recompensa al Personal</p>	Conocimiento	P13 – P14		
					Incentivos o remuneraciones (promociones y ascenso)	P15 – P16		
					Motivación	P17 – P18		
				<p>Desarrollo del Personal</p>	Capacitación	P19- P20		
					Desempeño	P21- P22		
					Supervisión	P23 – P24		
<p>b) Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características del talento humano en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca? ¿Cuáles son los factores que caracterizan la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca? ¿Qué propuesta puede implementarse para la mejorar la calidad del servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca? 	<p>b) Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las características de la gestión del talento humano en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca. Determinar los factores que caracterizan la calidad de servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca Plantear una propuesta que permitan a las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca una mejora en la calidad del servicio. 	<p>b) Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Los factores que caracterizan la gestión del talento humano son: la inducción al personal, recompensa al personal y desarrollo del personal Los elementos que caracterizan a la calidad del servicio son: valoración del mercado, diseño del servicio, prestación del servicio y valoración del servicio. Plantear una propuesta que permita mejorar la calidad del servicio 	<p>CALIDAD DEL SERVICIO</p> <p>La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente. (Lewis y Booms,1983)</p>	<p>Valoración del Mercado</p>	Ambiente	P1 – P2		
					Confiabilidad	P3 – P4		
				<p>Diseño del Servicio</p>	Comunicación	P5 - P6		
					Cortesía	P7 – P8		
					Agilidad	P9 – P10		
				<p>Prestación del Servicio</p>	Capacidad de Respuesta	P11 – P12		
					Comprensión al cliente	P13 – P14		
					Seguridad	P15 – P16		
				<p>Valoración del Servicio</p>	Limpieza	P17 – P19		
					Empatía	P20		
					Grado de satisfacción	P21		
					Quejas u opiniones	P22		

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Presentación de Resultado

Procesados los datos, teniendo en cuenta el problema formulado, los objetivos planteados y las hipótesis establecidas en la investigación, en el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados del estudio efectuado a una muestra de 15 empleados y 139 clientes

A continuación, se presentan los resultados en dos partes, primero se detallan los datos de los participantes de la encuesta (edad, sexo, nivel de instrucción); en la segunda parte, resultados de las dimensiones por variables

5.1.1 Parte A: Datos de los Informantes

➤ Variable 1 : Gestión del Talento Humano

Esta variable tiene como dimensiones: Inducción al personal, recompensa al personal y desarrollo del personal, por lo que la encuesta está dirigida a analizar estos aspectos

1. Sexo del personal

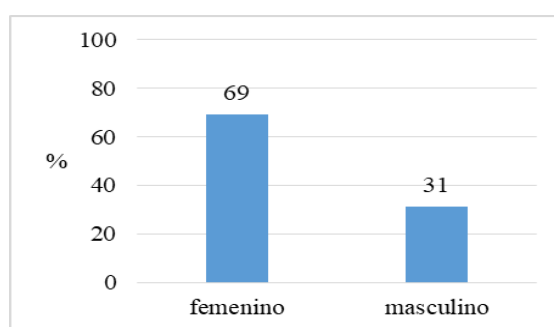


Gráfico 1. *Sexo de los trabajadores*

Interpretación: Se observa que, de los encuestados, el 69% son de sexo femenino, y el 31% son de sexo masculino, por ende, los hoteles poseen mayor personal femenino en comparación al personal masculino.

2. Edad del Personal

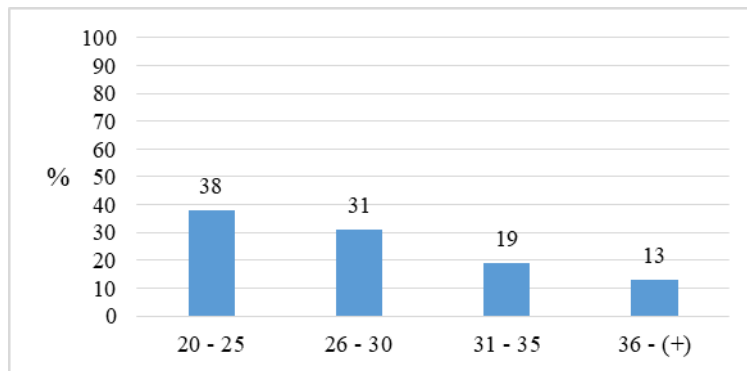


Gráfico 2. *Edad del Personal*

Interpretación: Se observa que de acuerdo a la encuesta, un 38% del personal, sus edades oscilan entre 20 a 35; el 31% de 26 a 30 años; el 19% de 31 a 35 años; el 13% de 36- más años, por lo que en los hoteles la mayoría de los trabajadores son jóvenes.

3. Nivel de estudios alcanzados

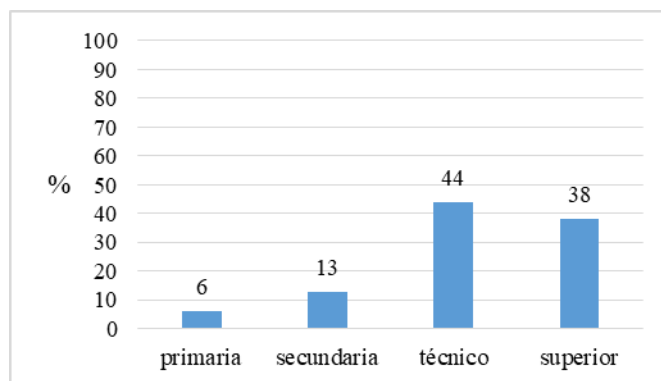


Gráfico 3. *Nivel de estudios alcanzados*

Interpretación: Se observa en la figura N° 3, que de acuerdo a la encuesta realizada, el 6% manifiesta tener estudios de primaria; el 13% estudio secundario; el 44% indica que su estudio alcanzado es de técnico; y el 38% del personal tiene estudio superior; por lo que en los hoteles la gran mayoría tiene estudio técnico así como también estudio universitario.

➤ Variable 2: Calidad del Servicio

Esta variable tiene como dimensiones: Valoración del mercado, diseño del servicio, prestación del servicio y valoración del servicio, por lo que la encuesta está dirigida a analizar estos aspectos

1. Sexo de los usuarios

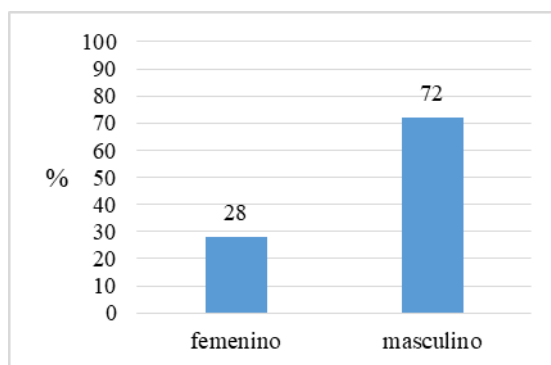


Gráfico 4. *Sexo de los Usuarios*

Interpretación: Se observa en figura N° 7, que, de acuerdo a la encuesta realizada, el 28% son de sexo femenino y el 73% son de sexo masculino, es decir, que existe una gran concurrencia de hombres

2. Edad de los usuarios

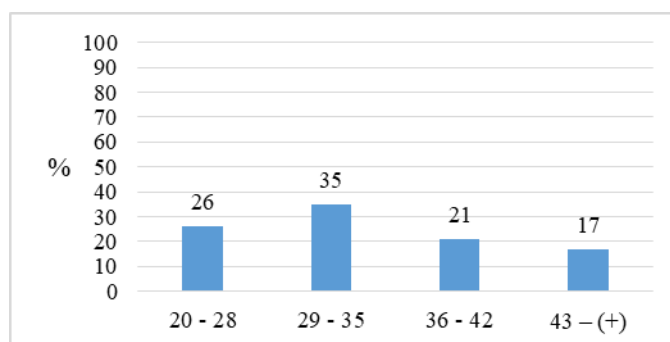


Gráfico 5. *Edad de los usuarios*

Interpretación: Se observa que el 26% de los clientes que han sido encuestados sus edades fluctúan entre 20 a 28 años, el 35% son de 29 a 35 años, el 21% tienen de 36 a 42 años, el 17 % son de 43 a más. Por lo que se concluye que los que más frecuentan el servicio de hotelería son personas de 29 a 35 años de edad.

5.1.2 Parte B: Resultado de Frecuencias de las variables y dimensiones

1. Gestión del Talento Humano

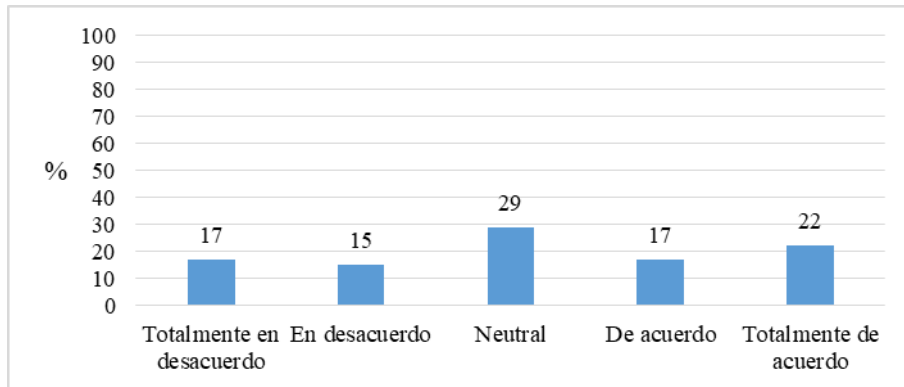


Gráfico 6. *Gestión del Talento Humano*

Interpretación: Se observa que el 29% del personal encuestado, manifiestan como neutro el desarrollo de la gestión del talento humano, de acuerdo un 17% y totalmente de acuerdo un 22%

2. Calidad del Servicio

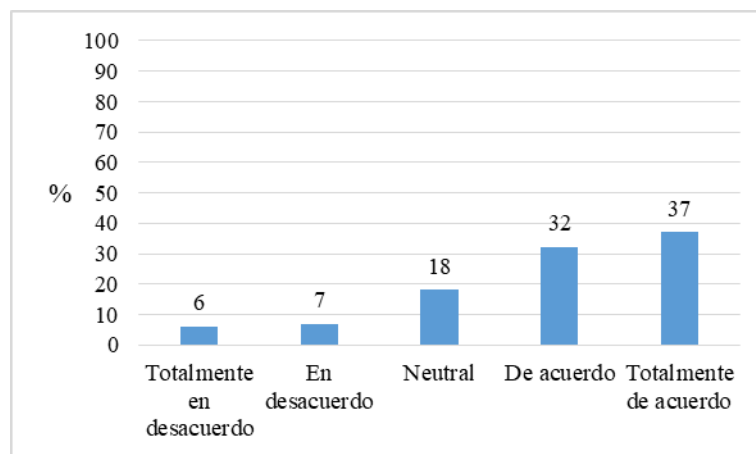


Gráfico 7. *Calidad de Servicio*

Interpretación: Se observa que el 37% de los clientes encuestados, manifiestan estar totalmente de acuerdo con la calidad de servicio que les ofrecen las empresas hoteleras, el 32% manifiestan estar de acuerdo, y el 18%, se muestra neutral.

3. Inducción al Personal

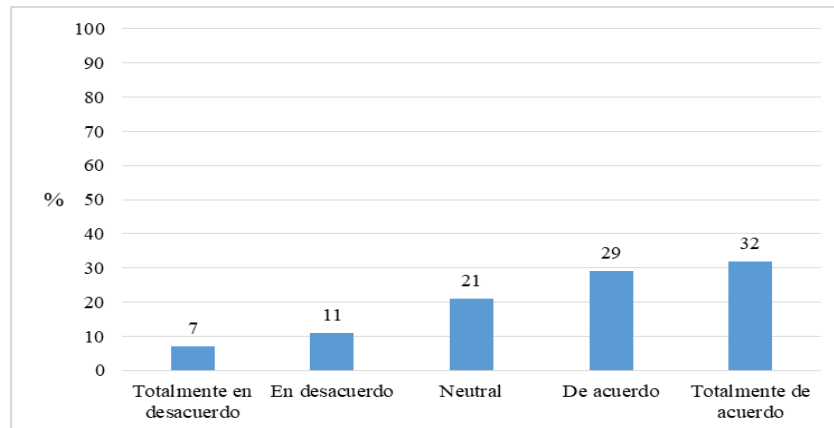


Gráfico 8. *Inducción al Personal*

Interpretación: Como se observa en la figura N° 11, el 32% del personal encuestados, manifiestan estar totalmente de acuerdo con el desarrollo de inducción al personal, seguido de un 29% que indican estar de acuerdo y un 21% tienen una opinión neutral.

4. Recompensa al Personal

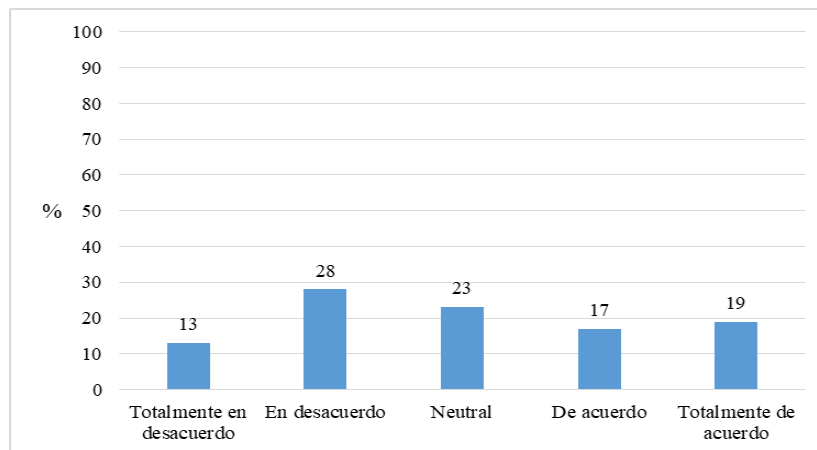


Gráfico 9. *Recompensa al Personal*

Interpretación: Se observa en la figura N° 12, que el 27.9% del personal encuestados, revelan estar en desacuerdo con respecto a cómo se desarrolla la recompensa al personal, seguido de un 22.9% que indican neutro

5. Desarrollo del Personal

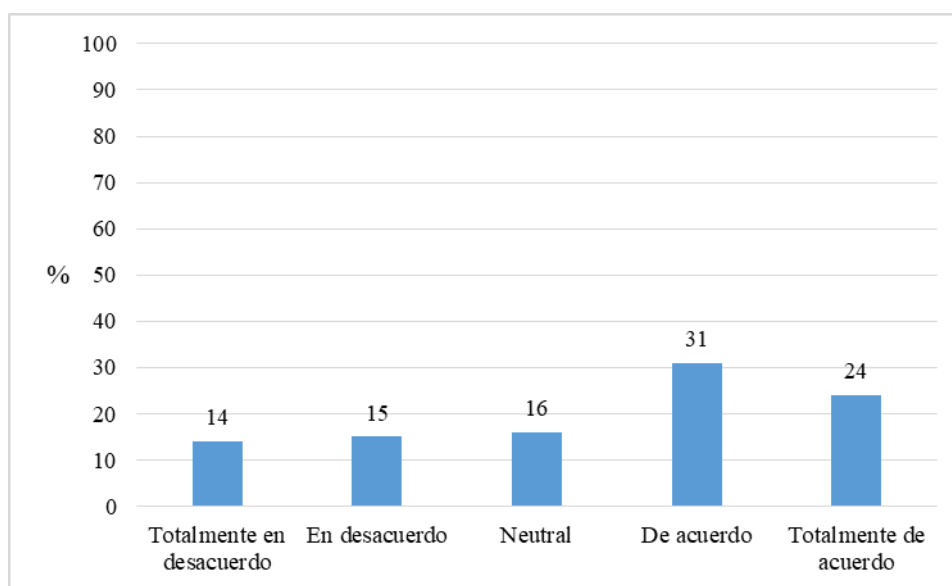


Gráfico 10. *Desarrollo del Personal*

Interpretación: Se observa en la figura N° 13, que el 31% del personal encuestado, manifiestan estar de acuerdo con respecto a cómo se lleva a cabo el desarrollo (capacitación) del personal, seguido de un 24% que indican estar totalmente de acuerdo.

6. Valoración del Mercado

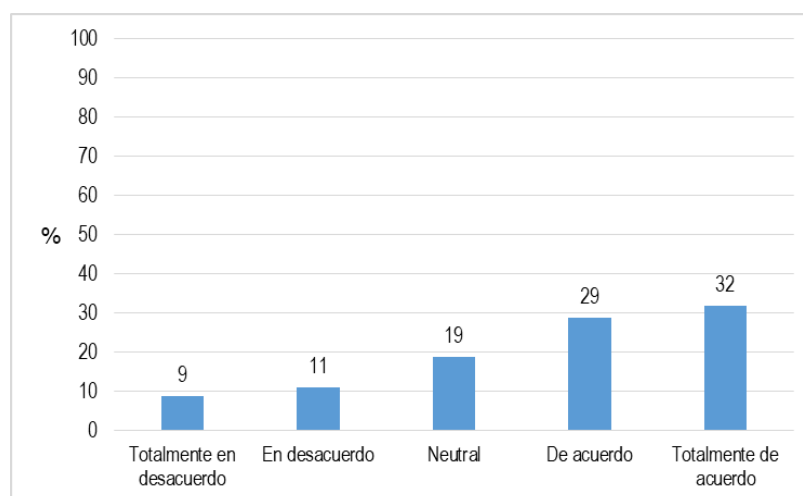


Gráfico 11. *Valoración del Mercado*

Interpretación: Se observa en la figura N° 14, que el 32% de los usuarios encuestados, manifiestan estar totalmente de acuerdo con la valoración de mercado por parte del personal; seguido de un 29% que manifiestan estar de acuerdo.

Esto se sustenta con Chiavenato (2009), cuando resalta que es claro que el resultado de una adecuada calidad de servicio sea consecuencia de invertir en la capacitación, hacerle conocer sus funciones y objetivos, para tener trabajadores aptos y capaces de resolver problemas que se puedan suscitar en su centro de labores y con el conocimiento necesario para la correcta atención a los clientes

Chiavenato (2009), que señala que las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por lo que las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. Así mismo, también se tiene a Evans (2008), que refiere que la calidad del servicio se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega y que experimenta el cliente, es decir, por todas las acciones que realiza el personal.

7. Diseño del Servicio

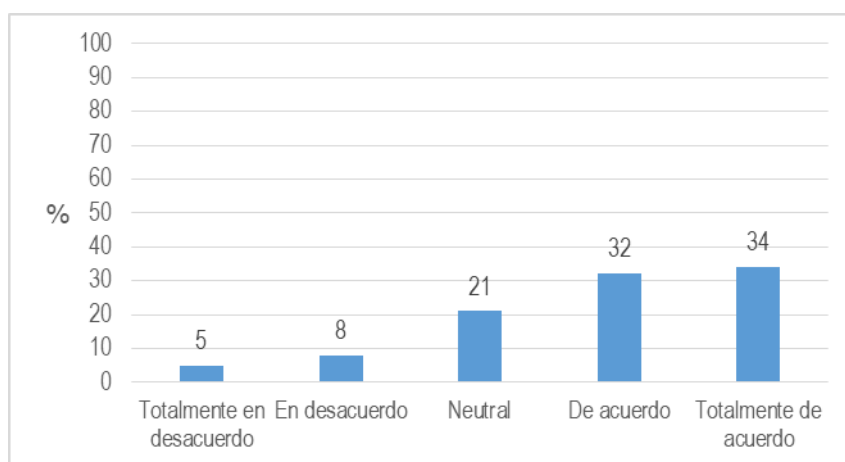


Gráfico 12. *Diseño del Servicio*

Interpretación: Se observa en la figura N° 15, que el 34% de los usuarios encuestados, indican estar totalmente de acuerdo con el diseño de servicio que le ofrecen; seguido de un 32% que manifiestan estar de acuerdo.

8. Prestación del Servicio

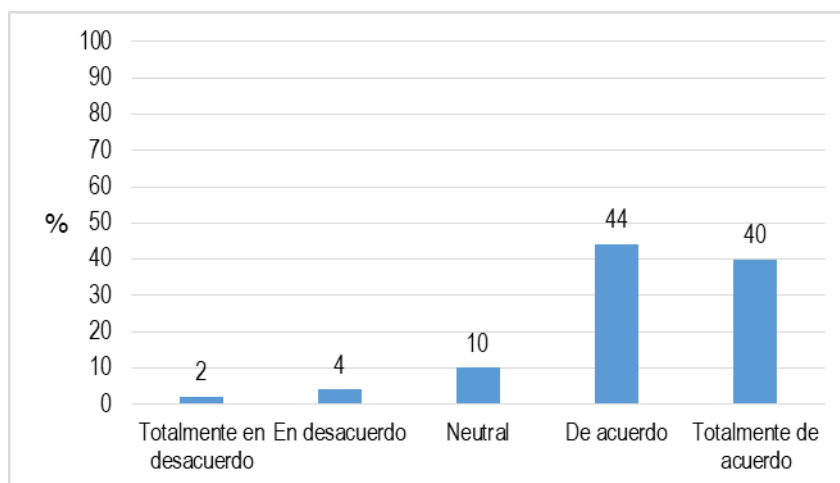


Gráfico 13. *Prestación del Servicio*

Interpretación: Se observa en la figura N° 16, que el 43.8% de los usuarios encuestados, indican estar de acuerdo con la prestación del servicio que le brinda el personal; seguido de un 39.9% que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

9. Valoración del Servicio

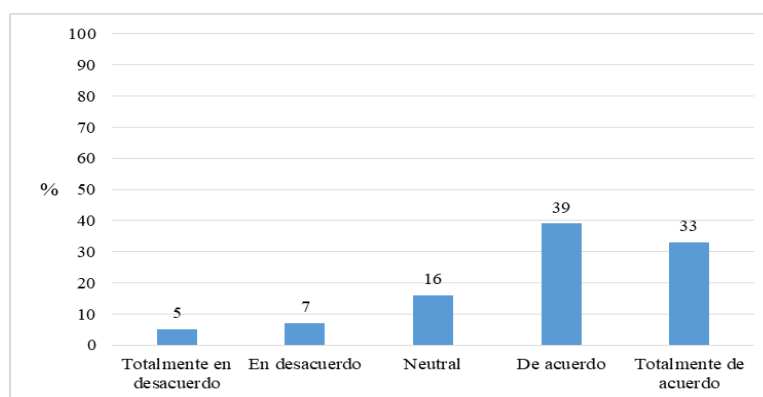


Gráfico 14. *Valoración del Servicio*

Interpretación: Se observa en la figura N° 17, que el 40% de los usuarios encuestados, indican estar de acuerdo con la valoración del servicio que le da el personal; seguido de un 33% que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

5.1.3 Resultados de la correlación entre variables y dimensiones

1. Correlación entre la gestión del talento humano y calidad de servicio

Siendo el objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio en las empresas hoteleras del Distrito de Cajamarca, se encontró la siguiente información:

Tabla 6.

Correlación Gestión del Talento Humano – Calidad del Servicio

		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CALIDAD DEL SERVICIO
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	0.772
	Sig. (bilateral)		0,004
CALIDAD DEL SERVICIO	Coefficiente de correlación	0.772	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Interpretación: En la tabla N° 6, la evidencia estadística demuestra que existe una relación directa, positiva, alta, es decir, que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece o cae para ambas variables.

La significatividad (0,004), es muy alta por que la evidencia estadística demuestra que el resultado es menor a 0,01.

Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque el valor sig. < 0,05.

5.2 Discusión de Resultados

La presente investigación tiene como finalidad demostrar la relación que tiene la Gestión del talento humano, con respecto a la calidad de servicio. Por lo que se desea saber en qué medida o razón se relaciona o simplemente no se relaciona la Gestión del talento humano y la calidad de servicio en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca.

Por ello es que el conocimiento y manejo de tales dimensiones de la gestión del talento humano, se expresan en la dimensión inducción al personal, dimensión recompensa al personal y dimensión desarrollo al personal, considerando que la satisfacción del cliente es de fundamental importancia como una medida de la calidad de servicio, con sus dimensiones de valoración de mercado, diseño del servicio, prestación del servicio, y valoración del servicio.

Los resultados obtenidos, son planteados en función a las definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación y a la formulación de la hipótesis que estadísticamente fue demostrada respecto al nivel de correlación que tiene la gestión del talento humano en la calidad de servicio.

Con respecto al resultado general; se observa que existe una relación directa, positiva, con grado de relación alta, entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio, ya que presentan un comportamiento paralelo; es decir, ambas crecen o pueden caer. Es por ello que la gestión del talento humano, se convierte en un aspecto crucial, pues el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, recursos humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización

radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

A ello Osorio Yanet (2016), en la tesis *Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica – 2016*, precisa que los usuarios del servicio al cliente manifiestan estar conformes con el servicio en sí y con la atención, sin embargo, existe una parte de los usuarios que no están conformes con la atención recibida, esto de acuerdo a diferentes aspectos, como son; que el personal se muestre serio o descortés al momento de atenderlo y que el tiempo de espera sea prolongado, generando insatisfacción. La inducción por lo general, es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización, pero también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos.

Al igual que Osorio Yanet (2016), donde menciona, que en lo referente a la inducción a un nuevo miembro de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica, existe la carencia de un folleto u orientador en el que se proporcione información relevante de funciones y responsabilidades de cada cargo y en especial del área de servicio al cliente en donde su personal debe tener muy presente técnicas de atención, trato y relaciones con el cliente, buscando así ofrecer calidad en el servicio al cliente brindado por la institución. Por eso que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, y así conseguir que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Cuando el resultado de una adecuada calidad de servicio sea consecuencia de invertir en la capacitación, hacerle conocer sus funciones y objetivos, para tener trabajadores aptos y capaces de resolver problemas que se puedan suscitar en su centro de labores y con el conocimiento necesario para la correcta atención a los clientes; a ello Altamirano, H. (2014), en la tesis *La Calidad del Servicio Hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la ciudad de Baños de Agua Santa*, indica que se realizan capacitaciones al personal pero no son planificadas adecuadamente, esto evidenciándose en la variación de tiempo en que se realizan las mismas y las áreas a las que se dirige la capacitación.

Orientar a las personas es importante, para dar a conocer hacia dónde va la organización y que los trabajadores ayuden en su trayectoria para conseguir el objetivo y para poder ofrecer un buen servicio al cliente se debe conocer en profundidad el mercado, así como también definir los medios, modos y métodos que especifiquen su prestación, dando respuesta rápida a las dudas de los clientes.

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por lo que las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. La calidad del servicio se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega y que experimenta el cliente, es decir, por todas las acciones que realiza el personal.

Los consumidores no evalúan la calidad de servicio únicamente por el resultado del mismo, sino por el proceso del servicio en sí. Otro factor importante a considerar en la evaluación de los servicios en términos de calidad es que los clientes no evalúan únicamente la calidad de los servicios consumidos. También

consideran importante el proceso por el cual ha pasado el servicio, es decir, el cliente no evaluara únicamente si la encomienda llegó o no a tiempo, sino que considerar importante la manera en que fue atendido en el proceso del consumo del servicio- responsabilidad y amabilidad de los trabajadores, entre otras. Por lo que, se puede concluir en que, si el personal no está capacitado, no recibe incentivos o recompensa; refleja una desmotivación y falta de compromiso en servicio hacia el cliente.

5.3 Contrastación con la Hipótesis

- A través de los resultados obtenidos mediante el análisis de la correlación de Pearson, permite adoptar las siguientes decisiones para la hipótesis general: se ACEPTA la hipótesis general y aceptar las hipótesis específicas de investigación, pues se encuentra que el coeficiente de correlación positiva de 0.772 existiendo una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se acepta la hipótesis: La gestión del talento humano se relaciona significativa con la calidad del servicio de las empresas hoteleras de Cajamarca

CAPÍTULO VI

PROPUESTA TEÓRICA DE MEJORA

Propuesta de Valores y Conductas como Referentes para Orientar al Talento Humano en la Organización y la Formación de una Cultura Del Servicio

1. Objetivo:

Practicar valores y normas de conducta que guíen la forma de hacer su trabajo de los colaboradores dentro de la empresa y que garanticen así mismo la prestación del mejor servicio para el cliente.

2. Justificación de la Propuesta

- **Innovación:** esta propuesta tiene como finalidad busca los beneficios del crecimiento, satisfacción del cliente, calidad de los servicios y posicionamiento que a su vez se quiere implementar un modelo creativo con actividades eficientes.
- **Pertinencia:** El modelo de gestión de calidad es pertinentemente parte de las operaciones y actividades de todo ente comercial, industrial o de servicios. Que pretende ayudar con las necesidades del sector hotelero y del mismo cliente, y se basa en la orientación de objetivos, estrategias para satisfacer al cliente a través de servicios de calidad y garantizar una buena participación en el mercado turístico que tiene gran influencia con la economía de la ciudad.
- **Actualidad:** En la actualidad se palpa claramente la competencia existente en el mercado turístico, por lo que las empresas dedicadas a brindar servicios hoteleros conocen el esfuerzo e inversión constante que deben hacerlo con el pasar del tiempo, buscando así fidelizar y captar clientes. Además de que se juega un papel muy importante con la aplicación obligatoria de normas de

calidad que aseguren un servicio eficiente y el cumplimiento de las necesidades de turistas extranjeros y nacionales. Por lo que, se considera que el modelo es un factor actual que es de mucha necesidad para este sector.

- **Importancia:** El modelo de gestión para la calidad se considera importante por los beneficios que otorga ya que con el transcurso del tiempo las exigencias y expectativas de los clientes son mayores, por lo que las empresas trabajan y mantienen un control constante de la calidad de los servicios; es por esto que los hoteles deben adquirir conocimientos y bases sobre esto, para tener una ventaja competitiva, satisfacer al cliente y promover el turismo.

3. Principios del Talento Humano

- **Aprendizaje:** ganar conocimiento a través de la experiencia diaria. El personal de la empresa debe estar en mejoramiento continuo, capacitándose constantemente para así poder servir al cliente desde todos los niveles.
- **Coherencia:** seguir siempre los lineamientos de la empresa desde la alta dirección y aplicarlos en todas las áreas especialmente en las de servicio. La coherencia genera credibilidad y reconocimiento.
- **Compromiso:** poner en marcha la tarea que se le encomienda a cada miembro de la organización, pero especialmente a aquellos de cara al cliente demostrando su sentido de pertenencia con la misma, es decir compromiso constante para el mejoramiento del servicio.
- **Confianza:** tener en cuenta las opiniones e ideas del personal, así como valorar su trabajo diario. Interpretar a los clientes y demostrarles que se puede creer en la empresa generando tranquilidad.
- **Disciplina:** enfocar los esfuerzos para alcanzar los objetivos propios y de la organización. La disciplina para el servicio consiste en cumplir las obligaciones

en el momento adecuado generando credibilidad ante los clientes. La disciplina corrige, moldea, da fortaleza y perfecciona, forma buenos hábitos y establece una serie de reglas personales que permite hacer un poco más de lo esperado.

- **Equidad:** tratar con igualdad a todos los miembros de la organización y al cliente independiente de la clase social, raza, religión o status político.

4. Esquema de la Propuesta



Figura 4. *Círculo de Calidad de Deming*

Fuente: Altamirano (2013)

5. Desarrollo de la Propuesta

a) Cliente Externo

- Aprende a escuchar a tus clientes

El escuchar lo que dicen del hotel los clientes es el paso más importante en la prevención de futuros problemas y la mejor manera en que podemos resolver las quejas o críticas que se van presentando lo más satisfactoriamente posible.

- Hacer las preguntas correctas

Se debe preguntar: ¿Qué puede hacer el hotel para ayudarles a disfrutar mejor de su estadía? Ésta es una forma sencilla de obtener valiosa información que nos sirva para adaptar nuestros servicios.

- Monitoriza las redes sociales

Estar atento a las opiniones del hotel en los diferentes foros turísticos de opinión y, sobre todo, en redes sociales, es necesario para despejar las dudas de clientes potenciales o solucionar los problemas que puedan haber generado críticas de anteriores huéspedes.

- Toma la crítica como una oportunidad

Mira todas las quejas sobre los servicios del hotel como una oportunidad para mejorarlos. Siempre se debe apuntar, contestar y resolver cualquier queja de la manera más rápida y eficiente posible.

- Fomenta embajadores de la marca

Desarrolla campañas y estrategias en redes sociales o en el mismo establecimiento dirigidas a fidelizar a los clientes.

b) Cliente interno

- Genera un buen clima laboral

Establece un ambiente de trabajo adecuado: desarrollar incentivos como el “empleado del mes” que permita reconocer sus logros y contribuciones, pagar a los empleados salarios competitivos.

- Promueve el trabajo en equipo

Es tarea del administrador o encargado de recursos humanos asegurar que el personal se sienta integrado en el equipo de trabajo y que perciban que su esfuerzo es importante para cumplir los objetivos empresariales.

- Capacitarlos profesionalmente

Las personas encargadas de atender las necesidades de los huéspedes, deben tener los conocimientos profesionales adecuados para poder prestar un servicio de calidad.

- Proveer las herramientas necesarias

Dentro de lo posible, el personal no debe carecer de las herramientas necesarias para desarrollar eficientemente su función, ni de los últimos adelantos tecnológicos que facilitan la atención personalizada de los huéspedes.

- Realizar reuniones habitualmente

Tener reuniones semanales con el personal, donde se hable de la calidad del servicio que se está prestando, servirá para obtener datos muy valiosos y a reorientar lo que este fallando.

- Organizar capacitaciones

Contar con una plantilla capacitada y que sepa escuchar a su comunidad, para orientar sus políticas en búsqueda de mejorar la calidad del servicio al cliente,

siempre gozará de una buena reputación que se verá reflejada directa e indirectamente en su rendimiento comercial

6. Verificar

- Encuesta de satisfacción de los clientes.

Esta fuente permite medir la satisfacción del cliente, ya que a través de ella se puede conocer el grado de satisfacción de este, ya que la encuesta es hecha a los clientes que hayan tenido la experiencia del hospedaje en el hotel en un periodo determinado. El éxito de la encuesta depende de la formulación del cuestionario donde el objetivo primordial es obtener la información que revele las opiniones del cliente.

7. Actuar

- Control de la calidad de la Atención al cliente.

Una empresa que trabaja destinada a ofrecer servicio de calidad al cliente, no debe pasar por alto la importancia de medir la satisfacción de éste. De esta forma puede garantizar si se está logrando la excelencia en el servicio. Por tanto, es necesario centrarse en el cliente, ya que por este medio puede tener en cuenta las necesidades que le satisfacen y cuáles no. A continuación, se presentan algunas formas de medir la satisfacción del cliente. Para ofrecer un excelente servicio al cliente para tu comercio, debes tener medidas de control de calidad en el lugar. No sólo es importante para definir la posición de un empleado, sino que además los alienta a mejorar sus habilidades de comunicación interpersonal.

✓ **Opinión de los empleados.**

Los gerentes deben considerar la opinión de quienes están en contacto directo con el cliente, ya que esta es una fuente directa por medio de la cual se puede obtener información, porque ellos atienden a los clientes satisfechos e insatisfechos, los empleados conocen la clave para solucionar el problema; por lo tanto, son los únicos que saben el porqué de la actitud del cliente. Los resultados del control de calidad no deben basarse sólo en una llamada. Por lo que se debe optar en:

- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
 - Instrumentos: Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones etc...
- Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
 - Instrumentos: Incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc. La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención.

CONCLUSIONES

Siendo el objetivo general establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca, al ser sometida al coeficiente de Pearson, indica una correlación significativa, positiva, moderada, es decir, que a medida que se incremente la relación en un mismo sentido, crece o cae para ambas variables.

- a) Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio, obteniendo un valor $r = 0.772$ que indica que existe una correlación positiva alta, es decir que a medida que la gestión del talento humano incrementará la calidad del servicio de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca.
- b) Las dimensiones de la gestión del talento humano determinaron que en cuanto a la Inducción al personal el 32.4% está totalmente de acuerdo, a la Recompensa al Personal la mayoría indica estar en desacuerdo (27.90%) y en cuanto al desarrollo de personal, el 31.4% está de acuerdo, por lo tanto, se debe implementar programas de recompensas (no solo monetarias) que motiven a los colaboradores, así como desarrollar programas de capacitación que sirvan de incentivo y formación profesional
- c) En cuanto a las dimensiones de la calidad del servicio se obtuvo: Valoración del mercado (32.10% totalmente de acuerdo), Diseño del servicio (34% totalmente de acuerdo), prestación del servicio (43.80% de acuerdo) y finalmente, valoración del servicio (39.80% de acuerdo), como se observa, los colaboradores son conscientes de la importancia de la calidad del servicio, por ello se debe promover y valorar las buenas prácticas, para que el resto las apliquen.

SUGERENCIAS

1. Se recomiendan a los empresarios de los hoteles del distrito de Cajamarca realizar mediciones de la satisfacción del cliente, ya que cada negocio depende de las exigencias de estos y a su vez del tipo de servicios que se les proporciona, por lo que deben manejar esta información oportunamente y que les permita repercutir en la calidad del servicio
2. Los empresarios deben aplicar la presente propuesta de modelo de gestión de calidad de los servicios, ya que al ser actividades sistemáticas cada una depende de otra para la obtención de excelentes resultados y que se demuestre realmente en el hotel, a su vez se necesita del control del uso de los recursos y de la aplicación correcta de las actividades, como también de la verificación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
3. Los empresarios deben concientizar que el trabajo es en conjunto y de todo el personal que pertenezca al hotel, siendo así, se deberá mantener un control de la calidad de los servicios siempre con un tiempo determinado analizando lo que se oferta, con el fin de mantener un ritmo adecuado con respecto a las necesidades de los clientes. Así mismo, se necesita de la guía motivacional para mejorar el desempeño laboral y el ambiente en el que se trabaja, ya que se debe promover actualización de conocimientos y constantes capacitaciones, no solo en los temas de calidad y atención al cliente, sino a la vez del sector hotelero para que se conozca el desarrollo y la importancia de este en la economía de la región

REFERENCIAS

- Achen, C. H. (1982). *Interpreting and Using Regression*. London: Sage.
- Altamirano, H. (2014), tesis “*La Calidad del Servicio Hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la ciudad de Baños de Agua Santa.*”, Universidad Regional Autónoma De Los Andes, *Ambato – Ecuador, 2014*
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2016) *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENER
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al Cliente Interno: cómo Solucionar la Crisis de Liderazgo en la Gerencia Intermedia*. Barcelona: Paidós.
- Berry, Leonard y A. Parasuraman (1991). *Marketing en las empresas de servicio*. Grupo editorial Norma, México.
- Camison, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2007). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Catillo, D. F. (2012). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <file:///C:/Users/MAX/Downloads/150%20ING.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México, México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th>.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (6ta ed.). México, D.F: Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (6ta ed.). México, D.F: Interamericana editores.
- Cornejo, E (2015) en la tesis “*Calidad en las Empresas del Sector Hoteles del Perú*”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú
- Cueva, V (2015), tesis *Evaluación de la Calidad Percibida por los Clientes del Hotel Los Portales a través del Análisis de sus Expectativas y Percepciones*, Universidad De Piura, Piura – Perú 2015
- De Cenzo, D. A., y Robbins, S. P. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- David A. Garvin, (2015) *Las ocho dimensiones de calidad de Garvin* , recuperado de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/las-8-dimensiones-de-la-calidad-de-garvin/>
- Dávila y Elvira (2005) *Cultura en organizaciones latinas, elementos, experiencias y evidencias*, Siglo XX Editores.
- Davis, Duane (2001).” *Investigación en administración para la toma de decisiones*”. International Thomson Editores, Quinta edición, México, 2001.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Edcofas S.A.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. Obtenido de <http://docplayer.es/5109025-Relaciones-humanas-andrew-j-dubrin-comportamiento-humano-en-el-trabajo-novena-edicion-www-xlibros-com.html>

- Drucker Peter F. “*La gerencia en la sociedad futura*”. Norma. Colombia. 2002.
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la calidad de servicio* (4ta ed.). México: McGraw hill.
- Escobar, J (2013), en la tesis “*Talento Humano: El Factor Clave del Servicio*”, Universidad de Medellin, Medellin – Colombia, 2013.
- Fernández, J. (2008). *Dirigir personas en la empresa* (1ra ed.). Madrid: Ediciones pirámide.
- Fernández, Y (2018) en su tesis “*Análisis de la calidad de servicio en restaurantes de la ciudad de Cajamarca y propuesta para la gestión del cambio hacia la mejora del sector*”, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú 2018
- Gonzales, S., y Ventura, B. (2008). *Administración de recursos humanos* (3ra ed.). Madrid: Thomson editores.
- Hax ,Ac “*Estrategias para hacer más Rentable las Empresas en el Mundo de Hoy*” Ed. Mac Graw Hill. México .2002
- Herbert. S (2007) *La economía organizacional*, in Cuadernos de Economía 26(46) · February 2007 with 1,478 Reads recuperado de https://www.researchgate.net/publication/4827285_Herbert_A_Simon_y_la_economia_organizacional
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Horovitz, J (1991). *La calidad del servicio*. McGraw-Hill. España.
- Ibáñez, M. (2008). *Administración de recursos humanos en la empresa* (2da ed.). Lima: San Marcos E.I.R.L.

ISO 9001 (2000): *Sistemas De Gestión De La Calidad*. Fondonorma

Kantis, Masahiko Y Masahiko (2002): “*Este de Asia y América Latina: Empresarialidad en Economías Emergentes. Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*”. Banco Interamericano De Desarrollo, Lima 2002.

Kotler, P., Armstrong, G., Camora Ibañez, D. y Cruz Roche, I. (2004). *Marketing* (3ra ed.). España: Pearson Educacion.

Lama, M. (2001). Cultura de la calidad de servicio. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/15568020/Calidad-en-El-Servicio>

Lages E, y otros (2000) La matemática de la Enseñanza media, pág. 4 - 129

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.

León, E. R. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>

Lundberg, D (1986) “*Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes*” Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, S.A, Barcelona, España, 1986

Marthans, C (2002) Racionalización empresarial recuperado de https://biblioteca.ucsp.edu.pe/biblioteca/catalogo/buscar_avanzada.php?conector1=AND&conector2=AND&cadena1=Marthans%20Garro,%20C%C3%A9sar%20A.

Martin, W., Triepillo, I. y Garciadealva, F. (2000). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. México: Trillas.

MINCETUR (2017), página web WWW: MINCETUR.GOB.PE

- Müller, E (1999): *Cultura de calidad de servicio*. Editorial Trillas. México.
- Myro, R (2001) *Globalización y crecimiento económico*, El País ,14 jul 2001 recuperado de https://elpais.com/diario/2001/07/14/opinion/995061608_850215.html.
- Osorio, Yt (2016) , en la tesis “*Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica – 2016*”. Universidad Peruana Los Andes. Huancavelica – Perú, 2016
- Peralta, H. O. (2014). *Gestión Del Talento Humano Y El Desempeño Laboral Del Personal De La Municipalidad Distrital De Pacucha*. Pacucha, Apurímac.
- Pereira, L. A. (2013). *La Gestión Del Talento Humano Y La Prestación Del Servicio De Televisión Por Cable En La Ciudad De Tulcan*. Obtenido de tesis de pregrado. Universidad Politécnica estatal del Carchi: <http://docplayer.es/1800016Universidad-politecnica-estatal-del-carchi.html>
- Pértega S, Pita S. (201) *Representación gráfica en el análisis de datos*. Cad Aten Primaria 2001; 8: 112-117.
- Pintado, G. G. (2014). *La Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En Localidad Del Servicio Al Cliente En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Francisco Ltda*. Ambato - Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/7732>
- Riveros, P. (2007). *Sistemas De La Gestión De La Calidad*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/S11/AC11_Lectura.pdf.
- Rodríguez, H. S. (2007). *Administración: Teoría Proceso, Áreas Funcionales Y Estrategias Para La Competitividad* (2da ed.). México: Editores S.A.

Sorett, J. A. (2009). la calidad del servicio que brinda la escuela de postgrado de la armada (EPAR). Lima - Peru. Obtenido de <http://docplayer.es/19391927Universidad-nacional-mayor-de-san-marcos-facultad-de-ciencias-administrativasunidad-de-posgrado.html>

Van Nostrand, ed. (1947). Mathematics of Statistics, Part 1

Werther, w. y Davis, k. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Mexico: Graw hill.

Wikipedia (2018) recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca

Zeithaml, V., Bitner, N. y Gremler. (2009). marketing de servicios (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 : RELACIÓN DE HOTELES Y HOSPEDAJES DE CAJAMARCA

Nº	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	CLASE	CAT	DOMICILIO			TELEFONO
1	COSTA DEL SOL	RICARDO MUSTAFA AGUINAGA	HOTEL	4*	JR.	CRUZ DE PIEDRA	707	(076) 344040
2	GRAN CONTINENTAL	WALTER LLAQUE CACHO	HOTEL	4*	JR	AMAZONAS	781	(076) 341030
3	CONTINENTAL	WALTER LLAQUE CACHO	HOTEL	3*	JR.	AMAZONAS	760	(076) 362758
4	EL INGENIO	CESAR CARASSAY BURGA	HOTEL	3*	VIA	DE EVITAMIENTO	1611	(076) 367121
5	LAS AMERICAS	NOEL HERNANDEZ HERNANDEZ	HOTEL	3*	JR.	AMAZONAS	618	(076) 368863
6	EL PORTAL DEL MARQUES	JULIO MATTO BUENO	HOTEL	3*	JR.	DEL COMERCIO	644	(076) 368464
7	CASA BLANCA	ROCIO DEL PILAR PINTO AGUILAR	HOTEL	3*	JR	DOS DE MAYO	446	(076) 362141
8	EL CLARIN	CESAR A. PAREDES PINTO	HOTEL	3*	JR	AMAZONAS	1019	(076) 341275
9	LA CASA DE ABRAHAN	HECTOR LEON CHIGNE	HOTEL	3*	Cart.	CAJAM.-AEROPUER.	Km.3.5	(076)363611
10	KORIMARCA	JOSE SANCHEZ VASQUEZ	HOTEL	3*	AV	Vía de Evitamiento	2518	076-341341
11	CAJAMARCA	SALOMON GAMERO LEVI	HOTEL	3*	JR.	DOS DE MAYO	311	(076) 362532
12	PRESTIGE	MANUEL GARCIA QUIROZ	HOTEL	3*	AV.	INDEPENDENCIA	420	(076) 361480
13	SAN CARLOS 2	PEDRO ROJAS TERRONES	HOTEL	3*	JR	CHANCHAMAYO	1172	(076) 363747
14	EL MIRADOR DEL INCA	EBER MARIN BOLAÑOS	HOTEL	3*	JR.	LA MAR	435	(076) 364149
15	GRAN KUNTUR WASI HOTEL	HECTOR SALCEDO SAUCEDO	HOTEL	3*	JR.	LOS PINOS	275	(076)363448
16	TARTAR	JORGE COLLANTES HOYOS	HOTEL	3*	Cart.	CAJAM - OTUZCO	KM. 4	(076)501968
17	SOL DE BELEN	WISEMAN ROJAS DE LA PUENTE	HOTEL	3*	JR	BELEN	636	(076)362196
18	QHAPAC ÑAN	FREDDY ROGER TORRES LOZANO	HOTEL	3*	JR	LOS NOGALES	326	(076) 343408
19	PILANCONES	VICTOR SANTOLALLA VILLANUEVA	HOTEL	3*	Jr.	PUNO	284	(076) 362986
20	YURAO HOTEL	JHULIANA A. BLANCO CHAVEZ	HOTEL	3*	Av.	ATAHUALPA	661	(076) 361067
21	EL RONDERITO	JOSES. CARRANZA LEON	HOTEL	3*	JR	TARAPACA	983	(076) 312774
22	KILLARY	JESUS EDELMIRA NARRO ALVA	HOTEL	3*	AV.	Vía de Evitamim. Sur	2015	(076) 314807
23	BALCONES PLAZA HOTEL	ROSA VILMA CERCADO DIAZ	HOTEL	3*	JR.	BAMBAMARCA	287	(076) 368977
24	LOS ALAMOS	OSCAR E. MONTENEGRO PAJARES	HOTEL	3*	JR	DEL BATAN	430	(076) 364202
25	CIELO AZUL	HUAMAN CERQUIN SEGUNDO M.	HOTEL	3*	AV	Vía de Evtamiento Sur	1112	(076) 620771
26	LOS REYES HOSTAL	CARLOS CIEZA VERGARA	HOTEL	3*	JR	AMALIA PUGA	418	(076) 345722
27	LOS ANDES SUITE	RAMON PAJARES BARDALES	HOTEL	3*	AV.	VIA DE EVITAMIENTO SUR	1091	(076) 366859
28	RETAMAS HOTEL II	TERRONES SAENZ SALAZAR ROCIO	HOTEL	3*	JR	HRACIO URTEAGA	447	(076) 286928
29	SAN LORENZO	JAIME CUSQUISIVAN CARMONA	HOTEL	2*	JR.	AMAZONAS	1070	(076)362909
30	HISPANO	AUREA DEL ROCIO VILLEGAS BURGA	HOTEL	2*	JR.	ANGAMOS	615	(076)340496
31	PRADO	GIOVANNY PRADO CHONON	HOTEL	2*	JR.	LA MAR	582	(076) 344772
32	MINTAKA HOTEL	MARIVEL IRIGOIN SANCHEZ	HOTEL	2*	JR.	CHANCHAMAYO	1589	(076) 344506
33	COLONIAL INN	FABRICIO PRADO CHONON	HOTEL	2*	AV.	LOS HEROES DE SAN RAMON	350	(076) 365517
34	SAN MARTIN	EMILIANO RUIZ VASQUEZ	HOTEL	2*	AV	SAN MARTIN	878	(076) 344252
35	SAN FRANCISCO	FRANCISCO VASQUEZ GOICOCHEA	HOTEL	2*	jr.	TAYABAMBA	193	(076) 362668
36	SOL ANDINO	JUAN F. ATALAYA MARIN	HOTEL	2*	JR	CAPULI MZ A	LOTE 1	955641327
37	GRAU	JULIA DELIA CHONON CHAVEZ	HOTEL	2*	Av	VIA DE Evitamiento	H - 8	(076) 608922
38	KRISANT	MARITZA CERCADO SANCHEZ	HOTEL	2*	AV.	HEROES DEL CENEPA	415	(076) 601244
39	TURISMO	GLORIA DIAZ ARAUJO	HOTEL	2*	JR	DOS DE MAYO	817	(076) 368248
40	REY PALACE	SANTOS ENRIQUE ROJAS ALVA	HOTEL	2*	AV	HOYOS RUBIO	1190	(076) 506517
41	DANOBA	CECILIA CHAVEZ CASTRO	HOTEL	2*	JR	REINA FARGE	721	(076) 314028
42	EL PARAISO	ALEJANDRO RUIZ VASQUEZ	HOTEL	2*	AV	VIA DE EVITAM. SUR	2926	(076) 361826
43	CUENCA	LEONIDAS JULCA SANCHEZ	HOTEL	2*	JR	EL INCA	511	(076)313002
44	KILLA WASI	FLOR MIRA FERNANDEZ SILVA	HOTEL	2*	AV	Vía de Evit. Norte	325	(076) 314198
45	PRADERA DE LOS CELAJES	ALAN MIGUEL RAMOS MEDINA	HOTEL	2*	Jr.	MIGUEL IGLESIAS	794	(076) 606485
46	LOS GLADIOLOS	JULIA QUISPE OLIVA	HOTEL	2*	JR.	LOS GLADIOLOS	222	(076) 341487
47	ASGAVER	ASTERIO GARCIA VERSTEGUI	HOTEL	2*	JR.	A.G. URRELO	404	(076) 608097
48	POSADA DEL REY	CASTREJO HUARIPATA JOSE FAUSTO	HOTEL	2*	AV	AURELIO PASTOR CUEVA	Mz "C"	(076) 281666
49	LA PLAYA	FAUSTO MORALES TERRONES	HOTEL	1*	JR.	EL INCA	687	076 340085
50	SIERRA VERDE	ROSA GARCIA ORTIZ	HOTEL	1*	JR.	SILVA SANTISTEVAN	715	(076) 364255
51	CAXAMARCA	BARDALES AHUMADA GIAN	HOTEL	1*	JR	LEGUIA	381	976 848850
52	PARAISO AZUL	LUCIO VASQUEZ GOICOCHEA	HOTEL	1*	JR	LOS NARANJOS	772	(076) 340601
53	LOS PINOS INN	MARIA SILVA LOLI	HOSTAL	3*	JR.	LA MAR	521	(076) 365992
54	BALCONES DE LA RECOLETA	SEGUNDO GARAY VASQUEZ	HOSTAL	3*	JR.	AMALIA PUGA	1050	(076) 363302
55	EL CUMBE INN	WAGNER CORREA PORTAL	HOSTAL	3*	PSJE.	ATAHUALPA	345	(076) 368221
56	EL CABILDO	MARIA POZADAS VILLAR	HOSTAL	3*	JR.	JUNIN	1062	(076) 367025
57	CASA BONITA	MIGUEL ANGEL ARELLANO ROJAS	HOSTAL	3*	JR.	PISAGUA	731	076 363395
58	MONUMENTAL	WILMER DOMINGUEZ DIAZ	HOSTAL	3*	JR.	AMAZONAS	655	(076) 367638
59	LA CAMPIÑA	GONZALO PAJARES TAPIA	HOSTAL	3*	JR.	BUGANBILLAS	105	(076)367985
60	CASONA DEL INCA	LUIS REYNA PERALTA	HOSTAL	3*	JR.	DOS DE MAYO	460	(076) 367524
61	NORA VICTORIA	SIMON RODRIGUEZ TEJADA	HOSTAL	3*	JR.	MIGUEL IGLESIAS	118	(076) 340476
62	VALLE DEL INCA	JUAN BECERRA SANCHEZ	HOSTAL	3*	JR	AMAZONAS	574	(076) 362620
63	Q'ORIANDES	ROSANA FIGUEROA CHAVEZ	HOSTAL	3*	JR.	ARNALDO MARQUEZ	480	076 344723
64	RETAMAS HOSTAL	MANUEL SALAZAR ALVARADO	HOSTAL	3*	JR.	PROL. AMALIA PUGA	128	(076)364630
65	SANTA ROSA	ANTERO MUÑOZ OLANO	HOSTAL	3*	JR.	JOSE SABOGAL	1279	(076) 368019
66	SANTA APOLONIA	WALTER VARGAS PORTACARRERO	HOSTAL	3*	JR.	AMALIA PUGA	649	(076) 367207
67	HATUNKAY	SARA PEREDA ROMERO	HOSTAL	3*	JR	JOSE GALVEZ	648	(076) 364664

146	EL EDEN	JHONY PERCY GARCIA VALDEZ	HOSTAL	1*	JR	CHANCHAMAYO	1593	(076) 365815
147	SOL NACIENTE	MANUELA BACON DE LOPEZ	HOSTAL	1*	JR	ARROSPIDE DE LOYOLA	476	(076) 341436
148	VEGA	SANTOS HUAMAN RAMOS	HOSTAL	1*	AV	Martires de Uchuracay	1403	(076) 343426
149	PEPITO	SARITA INTOR AYAY	HOSTAL	1*	JR	EL MILAGRO	258	(076) 314184
150	DANY'S	NUÑEZ MEDINA SEGUNDO FELIPE	HOSTAL	1*	JR	REVILLA PEREZ	113	(076) 285273
151	SAN LUCAS	YLTEMER TERRONES COBA	HOSTAL	1*	Av.	VIA DE Evitamiento Norte	947	(076) 357054
152	LAS TEJAS	MERCEDES M. CALLA GARRIDO	HOSTAL	1*	Jr.	AMAZONAS	729	(076) 364721
153	AVENTURA	ROSALINA VARGAS GALVEZ	HOSTAL	1*	Jr.	APURIMAC	430	(076) 313033
154	LA PERLA	JUAN B. CABELLOS URTEAGA	HOSTAL	1*	JR.	CHANCHAMAYO	1023	(076) 366702
155	ANNY	LOPEZ ESCOBEDO LILIANA	HOSTAL	1*	JR.	BOLOGNESI	381	(076) 366682

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA”

Agradecemos su colaboración en la investigación:

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

Realizar la valoración de acuerdo a los siguientes valores:

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Neutral (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

I DATOS GENERALES

1. Sexo Femenino () Masculino ()
2. Edad ()
3. Nivel educativo alcanzado Primaria () secundaria () técnico () superior ()

II. CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Inducción al personal (selección, socialización, conocimiento, asignación de funciones, rotación y despidos)					
1	En la empresa se realiza el proceso de selección de personal.					
2	Usted ha sido contratado bajo algún parámetro de selección.					
3	La empresa realiza actividades para integrar al nuevo potencial humano con los demás trabajadores.					
4	La empresa recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten con las expectativas de la organización.					
5	Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades inherentes al cargo que se encuentra desempeñando en la empresa.					
6	Se encuentra preparado para resolver problemas dentro de su puesto del trabajo.					
7	Existe un manual de perfil y descripción de funciones.					
8	La empresa le dio a conocer cuáles son los procedimientos o funciones para el desarrollo de las actividades en el puesto asignado.					
9	Seguidamente se rota al personal a diferentes áreas.					
10	En este periodo la empresa ha despedido a trabajadores.					
	Dimensión 2: Recompensar al personal (liderazgo, comunicación, incentivos, motivación)					
11	El hotel u hostel posee un instrumento o parámetro que mide el liderazgo.					
12	Usted se siente preparado para liderar en su centro de trabajo.					
13	Se realiza reuniones periódicas para evaluar si los objetivos y acciones establecidas se cumplen.					
14	El personal se reúne para dar a conocer sus actividades y dificultades.					
15	Maneja la empresa programas de incentivos para el personal que cumpla con las metas establecidas o las superen.					
16	Se reconoce el esfuerzo del personal, con incentivos y/o ascensos.					
17	El hotel motiva al personal con reconocimientos por el esfuerzo que realiza en su centro de trabajo.					
18	Los estímulos que recibe por parte de la empresa lo motivan a atender a los clientes de mejor manera.					
	Dimensión 3: Desarrollo del personal (capacitación, desempeño, supervisión)					
19	Dentro de la empresa se promueve y planifica programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal.					
20	La capacitación es planeada en base a los perfiles de puesto misión, visión y valores de la empresa.					
21	Se realiza al personal evaluaciones periódicas que permitan medir el nivel de desempeño en cada puesto o función.					
22	Usted desempeña sus funciones correctamente.					
23	La empresa posee un registro del personal y de puestos.					
24	La empresa posee una base de datos para la supervisión del personal.					

Muchas gracias por su participación

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA”

Agradecemos su colaboración en la investigación:

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

Realizar la valoración de acuerdo a los siguientes valores:

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Neutral (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

I DATOS GENERALES

1. Sexo Femenino () Masculino ()

2. Edad ()

II. CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Valoración del mercado (ambiente, confiabilidad)					
1	El espacio y mobiliario que posee el hotel es el adecuado para usted.					
2	La ambientación en cuanto a color e iluminación que posee el hotel, lo hace sentir cómodo.					
3	El Conocimiento que posee el personal, le transmite confianza.					
4	Cuando tiene un problema el personal muestra un verdadero interés en solucionárselo.					
	Dimensión 2: Diseño del servicio (Comunicación, cortesía, agilidad, capacidad de respuesta)					
5	Recibe información por parte de los trabajadores sobre ofertas, promociones.					
6	La persona que lo atendió se expresaba de una forma clara y fácil de entender.					
7	El personal de atención al cliente se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios y brindarle un trato considerado.					
8	La atención prestada por el personal se realiza de forma rápida.					
9	Considera usted que debería de contratarse más personal, para agilizar la atención al cliente.					
10	El personal está capacitado para responder cualquier inquietud					
11	Considera usted que el personal nunca está demasiado ocupado para atenderlo.					
12	El personal es amable con usted.					
	Dimensión 3: Prestación del servicio (Comprensión al cliente, seguridad, limpieza)					
13	El personal se muestra siempre comprensivo con los clientes.					
14	El personal escucha con atención cualquier duda.					
15	La atención y seguridad que recibe por parte del personal, hace que usted se convenza cuán importante es para el hotel.					
16	Usted se siente seguro en el hotel.					
17	Los ambientes le transmiten limpieza y orden.					
18	El personal tiene apariencia pulcra.					
19	El personal lo atiende correctamente, lo que conlleva a que usted repita su visita.					
	Dimensión 4: Valoración del servicio (empatía, grado de satisfacción, quejas u opiniones)					
20	El personal manifiesta su empatía (ponerse en lugar del otro) ante cualquier situación difícil					
21	El personal comprende las necesidades específicas de los clientes.					
22	Usted se encuentra plenamente satisfecho con la atención que recibe por parte de los trabajadores.					

Muchas gracias por su participación