



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano percibida por los trabajadores en
Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Mario Guerra Borbonet

ASESOR:

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento humano

PERÚ - 2018

Página del Jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Mgr. Miluska Vega Guevara
Secretaria

Dr. William Flores Sotelo
Vocal (Asesor de tesis)

Dedicatoria

A mis padres María y Jorge que siempre apoyaron las decisiones y metas propuestas. A mis hermanos Eduardo y Carmen que también estaban pendientes de mis éxitos.

Agradecimiento

A la casa de estudios donde concluí con éxito la maestría y un agradecimiento muy especial para nuestro asesor el Dr. Willian Flores Sotelo por su profesionalismo al darnos la guía necesaria en las horas de incertidumbre.

Declaración Jurada de Autoría

Yo, Mario Jorge Guerra Borbonet, estudiante (x), egresado (), docente (), del Programa Maestría de Gestión del Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI, 07761077 con el artículo titulado “Gestión del talento humano percibida por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center, 2017” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los olivos, 24 de junio del 2017

Mario Jorge Guerra Borbonet

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Gestión del talento humano percibida por los trabajadores en Lima Sheraton hotel & convention center, 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de maestro en Gestion del Talento Humano.

En el presente trabajo, se estudia la Gestión del talento humano. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV a las conclusiones; el capítulo V a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 24 de junio del 2017

Mario Jorge Guerra Borbonet

Indice

Páginas preliminares	ii
Página de jurados	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Declaración de autoría	vi
Presentación	vii
Lista de contenido	viii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	19
1.3. Justificación	30
1.4 Problema	33
1.5 Objetivos	35
II. Metodología	37
2.1. Variables	38
2.2. Operacionalización de la variable	39
2.3. Método de investigación	42
2.4. Tipo de investigación	42
2.5. Diseño de investigación	43
2.6. Población de estudio	43
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
2.8 Metodos de análisis de datos	47
2.9. Aspectos éticos	47
III. Resultados	48
IV. Discusión	55
V. Conclusiones	61
VI. Recomendaciones	63

VII. Referencias	65
Anexos	68

Indice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable	38
Tabla 2.	Cantidad de Ítems por dimensiones: Variable (1) Gestión del talento humano.	39
Tabla 3	Escala de medición: Variable (1) Gestión del talento humano	40
Tabla 4	Variables, dimensiones e indicadores: Variable (1) Gestión del talento humano	40
Tabla 5.	Escala de medición: Variable (1) Gestión del talento humano	42
Tabla 6	Niveles de Gestión del talento humano	43
Tabla 7.	Niveles de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano	44
Tabla 8	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano	45
Tabla 9.	Expertos validadores de los instrumentos	46
Tabla 10	Criterios de evaluación por expertos	46
Tabla 11	Alfa de Cronbach: Variable (1) Gestión del talento humano.	49
Tabla 12.	Descripción de los niveles del Gestión del talento humano dimensiones agrupadas	50
Tabla 13.	Dimension proyección organizacional del Gestión del talento humano	51
Tabla 14.	Dimension gestión del cambio del Gestión del talento humano	52
Tabla 15.	Dimension infraestructura organizacional del Gestión del talento humano	53
Tabla 16.	Dimensión liderazgo en las personas del Gestión del talento humano	54
Tabla 17	Dimension apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social del Gestión del talento humano	55

Indice de figuras

Figura 1.	Muestra	43
Figura 2.	Resultados de la dimensión proyección organizacional del Gestión del talento humano	50
Figura 3.	Resultados de la dimension gestión del cambio del Gestión del talento humano	51
Figura 4	Resultados de la dimensión infraestructura organizacional del Gestión del talento humano	52
Figura 5.	Resultados de la dimensión liderazgo en las personas del Gestión del talento humano	53
Figura 6.	Resultados de la dimensión apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social del Gestión del talento humano	54

Resumen

Dentro del rubro hotelero, la gestión del talento humano está íntimamente ligada al servicio al cliente que tendría una gran expectativa sobre que debe hacer nuestro personal o público interno para brindar un servicio de óptima calidad al consumidor, dada la alta exigencia de los gustos y preferencias de los mismos. Es así que el tema de la Gestión del talento humano percibida por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention center, 2017.

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método deductivo y de tipo descriptiva, ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables. La presente investigación posee un diseño no experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por 187 colaboradores de las áreas operativas del hotel: A&B. Housekeeping y Recepción.

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (X): Gestión del talento humano fue un cuestionario validado.

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado con el Alfa de Cronbach = 0.897 que determinó que existe fiabilidad entre Gestión del talento humano percibida por los colaboradores en el Lima Sheraton Hotel & Convention center, 2017, siendo el índice de correlación 89.7%. La relación confirma: que debería ser el desarrollo de la Gestión del Talento humano para el desarrollo de la mejora del servicio de atención al cliente en las áreas operativas del establecimiento.

Palabras claves: Gestión del talento, calidad, rendimiento, percepción, expectativas

Abstract

Everybody knows that in the hotel sector the human talent management is linked to the customer service because it gives the handlines that all workers have to do to offer a good service, according to their preferences, likes and expectations. That is why we have chosen the present research, because it aims to set the relationship between Human resources management in coworkers in the operatives areas of Lima Sheraton Hotel & Convention center, 2017.

Regarding the methodology, it was carried out under the scheme of the deductive and descriptive method, since its purpose is to know the relationship or the level of association that exists between two variables. The present research has a non-experimental design. The study sample consisted of 187 employees from the functional areas: F&B, Housekeeping and Reception.

The instrument it was used to collect data from the variable (X): Human talent management was a questionnaire.

Based on the results, a $Rho = 0.897$ demonstrated that there is a significant relationship between organizational climate and job satisfaction in collaborators in the functional areas in Lima Sheraton Hotel & Convention center, 2017, with a correlation index of 81.7%. The relation between them confirms: if there are more complaints about the service the hotel offers, it will be more necessary to focus on the human talent management.

Keywords: human talent management, quality of service, performance, perception and expectations.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Internacionales

Martín (2011) *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, para optar el grado académico de Doctorado en Organización de empresas y comercialización e investigación de mercados, Valladolid, España. El objetivo general de la presente investigación fue examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos .

El problema general observado fue concretar cuales son las practicas necesarias, puesto que, a pesar de la abundante literatura existente sigue sin estar claramente definida la forma en que los recursos humanos se convierten en capacidades que permitan generar rentas y competitividad empresarial. La metodológica tomó como población de objeto de estudio empresas de más de 30 empleados que hayan recibido financiación del CDTI para innovación entre los años 2001 y 2007. Como conclusión,seleccionará el uso de prácticas que gozan de una elevada constratación empírica en el ámbito de la retención y clasificación en dos categorías según su naturaleza transaccional o relacional. Recomienda esta investigación permite validar la influencia que las prácticas de recursos humanos pueden ejercer sobre los resultados organizativos a través de la retención del capital humano vinculado a los empleados estratégicos de la organización.

Aragón (2009) *Gestión del talento por competencias*, para optar el grado académico de Administrador de empresas de la Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira, Colombia. El objetivo general de la presente investigación fue indagar cómo los directivos de las empresas más representativas de Risaralda conocen sobre las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte a la empresa y cómo se gestionan . El problema general observado fue el concepto de gestión por competencias observarlos con más claridad en las 12 empresas que se tomaron como muestra y que son las más representativas del Risaralda e indagar sobre cómo los directivos de cada una de estas organizaciones objeto de estudio, conocen y aplican como modelos de Gestión por competencias y cuáles

son esos modelos. La metodológica que se va a llevar contiene características del estudio exploratorio, ya que el problema a investigar es un fenómeno nuevo para los investigadores y desde el punto de vista cognoscitivo y metodológico. Como conclusión, los directivos de las empresas estudiadas tienen diversos conceptos sobre gestión al mismo objetivo, lo enfocan al desempeño de cargos y funciones laborales con el fin de mejorar la productividad y afianzar las habilidades y conocimiento de cada integrante de la organización. Recomienda que confrontando la teoría con la realidad, se observa que al aplicar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, este va ligado con la competitividad y la productividad.

Broggi (2010) *“Metodología para una mejor administración de los recursos humanos en la gestión de las empresas de servicio en etapa de maduración”*. Optar el grado académico de Magister en la Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina. El objetivo general de la presente investigación fue identificar una metodología que permita estimar el aporte de los Recursos Humanos (activos intangibles) a las empresas de servicio en etapa de maduración. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo. Para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, y tomar las acciones necesarias para mejorar el rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento. Recomienda el uso del tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos que le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa.

Najul (2016) " *El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio* ", Maestra en dirección de recursos humanos, Universidad Nacional de Carabobo, Venezuela. Reflexionar sobre tres aspectos importantes para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad en el mercado moderno . El diseño de la investigación que aborda un análisis sobre el talento como factor clave para atraer y retener individuos altamente motivados, preparados académicamente y con experiencia en el mercado para lograr una excelente calidad en el servicio. Muchas organizaciones le atribuyen mayor importancia al área administrativa, como deben administrar los recursos económicos, el capital humano y materiales pero dejan inadvertido el servicio al cliente. La gestión del capital humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva y tener éxito en el mercado.

Bernal y Vargas (2012) "*Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las PYMES en Zacatecas*", para optar el grado de doctorado en administración, Universidad Autónoma de Zacatecas, México. Conocer la influencia de una cultura organizacional, basada en la gestión del talento humano según Chiavenatto (2009). Esta investigación estará basada en un método cuantitativo, pues se aplicarán instrumentos de recolección en la Pymes de la capital zacatecana y será observacional y descriptiva porque describirá las características de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y su comportamiento. Las Pymes como unidades económicas de cualquier nación contribuyen en la creación de empleos a nivel nacional, un nuevo acomodo de la riqueza que alcanza un 50 % en el primer año de operación. La poca permanencia de las Pymes en el mercado pudiera deberse a muchas situaciones; dos de las principales son : no se tiene una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano y esto propicia no sólo el cierre de las mismas sino, el aumento de la tasa de desempleo, el nivel del poder adquisitivo desciende y provoca la emigración del talento humano nacional.

1.1.2. Nacionales

Anaya y Paredes (2015) *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de*

la Gestión del Talento humano, para optar el grado académico de magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas, Universidad del Pacífico, Lima-Perú. El objetivo general de la presente investigación es mejorar el clima organizacional de Ventas corporativas considerando las percepciones de los colaboradores. El problema general observado fue que la empresa otorga las facilidades de trabajo (infraestructura, acceso a la información, comunicación con los miembros del equipo y colaboradores de áreas externas). Sin embargo, sólo permite publicar la información internamente. La metodológica se definió veintiseis preguntas para realizar entrevistas mediante la técnica de bola de nieve y las líneas de investigación sobre expectativas son las siguientes: características de un referente, percepción del trabajo, implicaciones de ascender, concepto de desarrollo (personal , profesional) , origen del cambio, evaluación de conocimientos (aprendizaje). Como conclusión, generó una matriz de respuestas complementadas con un cuadro resumen de entrevistas, la matriz contiene los resultados que permiten la generación de insights. Recomienda se debe aprovechar la base emocional existente frente a la organización para generar canales de acercamiento y comunicación con recursos humanos. De este modo, se capacitará en los procesos de cambio para que progresivamente Ventas corporativas este alineado en el esquema de evaluación por objetivos.

Quispitúpac y Mateo (2014) *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*, para optar el grado académico de Magister en Administración de empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas , Lima - Perú. El objetivo general de la presente investigación fue contar con el valioso aporte del ROI en la gestión del talento, mediante lo cual evaluarán cuando y en quién invertir. Dado que analizarán el ROI de Gestión del talento individual y área, con ambas herramientas conseguir un benchmarking con respecto a otras áreas de la empresa. El problema general observado fue que las empresas no siempre se encuentran preparadas para realizar una gestión del talento estratégico porque no cuentan con un proceso de seguimiento a los planes de acción o un adecuado proceso de control de información confiable e inmediata. La metodológica fue la herramienta digital que es parte estratégica en la solución de estas objeciones, brinda la posibilidad de reorganizar el tiempo, tareas y

riesgos en las decisiones estratégicas. Como conclusión, un grato clima laboral es consecuencia lógica de una excelente gestión del talento, porque conforme tienes a la persona correcta en el puesto de trabajo correcto en el momento que lo requieran, trabaja en aquello que le apasiona, lo capacitan y forman con una línea de carrera clara. Recomienda establecer un comité del talento para calibrar la herramienta automatizada que tenga una medición objetiva y subjetiva para que la empresa no pierda el contacto cara a cara y la comunicación directa con los talentos por parte de los líderes.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1. Variable: Gestión del Talento Humano

Conceptualización de la Gestión del talento humano

La teoría o modelo de la gestión del talento humano que emplearé será la teoría de recursos y capacidades cuyo fundamento del modelo está sustentado en lo que puede deducirse que los recursos humanos y la manera como son gestionados pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney y Wright, 1998; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

“El papel principal del área de talento humano, es apoyar que la organización desarrolle la capacidad de actuar estratégicamente. Esto implica trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica y accionar la cultura y alinear la cultura y la estrategia”. (Calderón, 2006, p.27)

Según el profesor Ulrich, D (2006): “Talento es el producto de multiplicar competencias por compromiso”. Se entiende a las competencias como el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien la función y el compromiso se entiende como el grado de voluntad que el individuo esta dispuesto a poner en la tarea.

Según Alles (2014) cita al diccionario de RAE que el talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres. Son dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc que resplandecen a una persona. El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y

acción, los tres al mismo tiempo”. (pag. 33 – 35)

Esto quiere decir, que si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como es casi obvio) no alcanzará resultados aunque haya buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance los resultados.

Según Jérico (2008): “Existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, cada uno requiere capacidades diferentes y maximiza se aportación de valor desde un rol determinado”. (pág . 72 - 73)

Es decir, este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa pero tienen dos inconvenientes: por una parte, son los más escasos en el mercado y por otro lado, no sobreviven en todas las organizaciones sólo en aquellas que les permitan márgenes de libertad.

Sin embargo, el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

Camisón (citado por Calderón, 2006) define recursos como todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, con independencia de que pueda tener sobre ellos derechos y propiedad.

1.2.2. Teoría de las capacidades

Esta teoría afirma que los recursos serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlos. Por lo tanto, la firma, además de atraer y retener talentos, debe establecer mecanismos que contribuyan a llevar al máximo su contribución al valor agregado, esto es, la función de recursos humanos tiene la

tarea de desarrollar habilidades específicas, aparte de las habilidades generales de sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996).

Para estos autores, esta función es empoderada en todos los niveles de la organización y está íntimamente ligada a todos los procesos de la empresa, en especial la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación, los cuales definen como “los elementos críticos de la organización asociados a la gestión humana”.

En otro aspecto del pensamiento de la gestión del talento humano se relaciona con los diferentes enfoques o visiones que al respecto se contemplan, entre los cuales se consideran tres momentos y perspectivas importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta nuestros días, según se expone en lo que sigue el enfoque del talento humano.

Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos y la eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental.

Por tanto, la empresa es el escenario en donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo.

En segundo lugar, es el enfoque administrativo adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

Es el enfoque proactivo, la gestión del talento humano ante el desafío de

organizaciones competitivas, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano de las organizaciones, sin desconocer el ciclo vital que toda persona atraviesa a lo largo de su vida laboral en cualquier organización; es decir, los tres momentos que atraviesa el talento humano: la entrada, el mantenimiento y la salida, constituidos por fases tangenciales como reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros.

No obstante, los modelos y los diversos enfoques de la gestión del talento humano han tenido modificaciones, de acuerdo con el modelo histórico de la visión de la empresa, las tendencias administrativas y la evolución del papel de las personas en la organización.

De esta manera, el análisis parte desde la visión de empresa, y el papel de las personas en su desarrollo corresponde a una revisión de los diferentes enfoques y aspectos más relevantes que enmarcan los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas en la actualidad. Asimismo, esta perspectiva tiene como componente principal el rol del talento humano en la productividad y competitividad organizacional.

Dicha evolución habría de continuar con la definitiva aparición de la máquina, en donde la tecné y las factorías entrarían a determinar las relaciones de personal (época industrial), para luego ir dando paso a la consolidación del trabajo en medio del desarrollo tecnológico, la búsqueda de simplificación de procesos y la creciente importancia del conocimiento (época actual).

Vista la evolución del tema según la “época histórico-económica”, es evidente la profunda huella que han dejado las relaciones de producción en los planteamientos y desarrollos sobre la gestión humana en las organizaciones. No

obstante, junto a la “época histórico-económica”, la gestión humana en las organizaciones fue avanzando en la medida que fueron apareciendo y evolucionando las escuelas del pensamiento organizacional.

Surgió así el tema inicialmente influenciado, en especial, por el énfasis en la “tarea”, pasando al énfasis en la “estructura de la empresa”, para luego ser influenciado sobre todo por la psicología y el énfasis en “las personas”, con sus comportamientos y motivaciones, siguiendo con dos énfasis de postguerra: “la tecnología” y el del “medio ambiente”, evolucionando casi simultáneamente dentro de una época de “tendencias del management” entre los años setenta, para finalmente estar inscrita dentro del fenómeno de la “competitividad y la globalización”.

Por tanto, el tema del personal en las organizaciones, así como su denominación de “recurso humano”, al lado de los demás recursos de la organización, ha sufrido diferentes transformaciones en su participación y perspectiva.

La pertinencia y la efectividad de estos procesos redundan directamente en los resultados de la organización. Como se ha mencionado con anterioridad, la estrategia de la empresa estará alineada con las estrategias de las personas, es decir, la congruencia y concordancia entre los planes estratégicos de la empresa y el plan estratégico de talento humano, ya que es este último quién planea, desarrolla e implementa los procesos organizacionales, y su adecuado direccionamiento, el ambiente interno de la organización y las condiciones del entorno garantizarán la sostenibilidad de la empresa en el momento de desarrollo en que se encuentre.

El propósito de la organización en el entorno es la generación de valor para inversores, clientes y colaboradores, especialmente mediante el posicionamiento en el mercado, lo cual es posible si la organización logra crecientes niveles de competitividad.

Como la eficiencia es uno de los cuatro componentes de las ventajas competitivas empresarial, y en términos de la administración corresponde a la cantidad de capital invertido en insumos que se requieren para ofrecer un producto determinado, procesos en los que decididamente intervienen personas, por tanto, es importante considerar que los dos factores relevantes de la eficiencia son la productividad de los colaboradores y la productividad del capital.

Es así como la gestión del talento humano debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que concentre su acción alrededor del fomento y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización, desarrollando una acción estratégica diferenciada, sino también para sus proveedores, de manera consistente con los objetivos estratégicos de la organización.

Dicha variable de la gestión del talento humano puede medirse mediante cinco dimensiones que son las siguientes:

Primera dimensión (D1): Proyección Organizacional

En otras palabras, cualquier compañía necesita que sus políticas y actividades de administración de recursos humanos tengan sentido en términos de sus objetivos estratégicos generales.

Según Robbins (1997): “Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (p.550). Es decir, que la esencia de la especialización en el trabajo es que el lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

Segunda dimensión (D2): Gestión del Cambio

En otras palabras, es un proceso donde los empleados formulan e implementan el cambio que se requiere, a menudo con la ayuda de un consultor capacitado.

Según Gasalla (2014), “No se trata de seguir su inercia o ritmo sino de anticiparse al mismo. Se hace cada vez más peligroso el funcionar con una actitud y comportamiento reactivo (nos movemos sino nos mueven)”. (pag. 55).

Es decir, hay que pensar y trabajar en lo proactivo (al movernos producimos movimiento alrededor). Cualquier sistema trata de mantenerse en equilibrio previendo el cambio, y si estamos considerando la empresa, la organización, como un sistema abierto, el único modo que tiene de prevenir el cambio es cambiando.

Según Griffin y Moorhead (2010), “Una organización está sujeta a presiones para cambiar a partir de demasiadas fuentes para ser discutidas. Además, es difícil predecir que tipo de presiones para el cambio serán las más significativas en la siguiente década debido a la complejidad de los eventos y la rapidez del cambio están aumentando”. (pág. 495).

Es decir, las cuatro áreas en las que las presiones para el cambio parecen más poderosas involucran a las personas, la tecnología, el procesamiento y comunicación de la información y la competencia.

Tercera dimensión (D3): Infraestructura organizacional.

Según Robbins y Judge (2013): “ Es un medio de alcanzar los objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización” (pag. 496). Es decir, si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de organización, la infraestructura organizacional debe ajustarse.

Cuarta dimensión (D4): Liderazgo de las personas

En otras palabras, es el poder que puede inferir determinado miembro con su equipo o grupo de personas para poder ser guiados o conducidos con sus ideas o propuestas, también es un estado de ánimo ejercido en un momento determinado el mismo que facilitando el dominio y autoridad.

Según Robbins y Judge (2013) lo define como: “La habilidad para influir en

un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas . La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que brinda la posesión de una jerarquía administrativa en una organización”. (pág. 368)

En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima.

Quinta dimensión (D5): Apoyo a la responsabilidad social.

Para Robbins y Judge (2013) : “Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar”. (pág 76)

Es decir, las investigaciones demuestran que la gente tiene la percepción de que sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que ofrecen apoyo.

Según Alles (2013): “Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. (pág. 144)

Según Snell y Bohlander (2013): “ La responsabilidad de la empresa para actuar a favor de los mejores intereses de las personas y las comunidades afectadas por sus actividades” (pag.10).

Se desarrolló fundamentalmente a partir de los años ochenta presentando evidentes interrelaciones con la teoría de recursos (Mahoney y Pandian, 1990). Las capacidades definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) y no pueden ser consideradas con independencia de uso (Penrose, 1959).

Si bien es importante que sean valiosos y escasos, para que se pueda construir una ventaja competitiva a través de las personas, es indispensable que

sean inimitables, lo cual se logra con mecanismos idiosincrásicos (quien quiera imitarlos debe recorrer una senda similar) que creen características distintivas de manera que aun cuando los competidores incrementaran su inversión no podrán reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad del recurso (Snell et al., 1996).

Además, para que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva no deben ser sustituibles, es decir, los competidores no pueden encontrar recursos alternativos que les permitan alcanzar los mismos beneficios de la firma. Un reto importante de la función de los recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que puedan modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado, y esto se logra a través del aprendizaje organizacional (Snell et al., 1996).

La última característica exigida a los recursos, y de especial interés en el presente estudio, es la organización; no basta con tener las mejores prácticas, tampoco es suficiente que los recursos tengan características que los conviertan en distintivos o superiores, o que sean idiosincrásicos y por lo tanto difíciles de imitar, las firmas necesitan estar organizadas para capitalizar el valor potencial de la gente (Barney y Wright, 1998).

De esta manera, la dirección de gestión humana se constituye en un elemento clave para dar a los recursos humanos su característica de ventaja competitiva sostenida, y es la posición asumida en esta investigación. Un grupo de investigadores que ha abordado el estudio de la gestión humana desde la perspectiva de los recursos y capacidades resume sus hallazgos así: la característica esencial de estos sistemas de dirección de recursos humanos es que están ligados a los negocios de la empresa y a sus iniciativas estratégicas.

El resultado es un sistema de dirección de recursos humanos que produce comportamientos de los empleados que se centran en prioridades clave de los negocios, los cuales a su vez revierten en beneficios, crecimiento y validez final en el mercado. (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1998, p. 248).

1.3 Justificación

La presente tesis se realizó con la finalidad de conocer de manera analítica por como se relaciona la gestión del talento humano percibida por los trabajadores en Lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017. Con esta investigación se podrá conocer la realidad de como se gestiona el recurso humano dentro de un hotel cinco estrellas.

Este trabajo de investigación será un antecedente importante para aquellos investigadores de la gestión del talento humano de los establecimientos hoteleros y franquicias internacionales, también se beneficiara los colaboradores de la empresa Lima Sheraton hotel de todas sus áreas operativas y quienes son el personal de contacto con el cliente sea nacional o extranjero, también mencionar que los resultados nos pueden ayudar como modo de indicador visualizar las percepciones de los colaboradores dentro de la cadena hotelera del Lima Sheraton hotel & Convention Center y colaborar con el desarrollo constante en la organización de sus trabajadores.

En consecuencia, la gestión del talento humano se convierte en tema de vital importancia para los establecimientos hoteleros quienes mediante éste herramienta observan la productividad de nuestros colaboradores. Ya está demostrado que teniendo una óptima gestión del talento humano coopera en convertir el camino más accesible para cumplir con los objetivos estratégicos que están contemplados en el plan estratégico de los establecimientos hoteleros en consecuencia se puede visualizar estabilidad y confiabilidad al externo de la corporación.

1.3.1. Teórica

Para este trabajo de investigación tomamos como referencia el crecimiento de la industria hotelera del Perú que sin embargo, necesita una mejor gestión del talento humano que brinda a sus clientes.

Además, la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en las

ciudades en las que se ubica, pues ofrece servicios que son muy intensivos en mano de obra. El éxito de este tipo de empresas se basa en gran medida en la operatividad y efectividad de sus RR.HH., por lo que su personal se convierte en un ingrediente clave para la consecución de sus objetivos.

En su estudio “Turismo Panorama 2020, la OMT prevé para ese año una cifra anual de 1600 millones de visitantes internacionales, con unos gastos superiores a 2000 millones de dólares. El turismo representa directa o indirectamente, el 11,5 % del PBI mundial. Los ingresos del turismo sobrepasan incluso las exportaciones mundiales de petróleo

Teniendo en cuenta que la oferta de servicios de hospedaje asciende a 14 722 establecimientos a nivel nacional. Lima representa el 31% de la oferta hotelera seguida por las regiones de Cusco (8,8%) y de Arequipa (7,4%); es decir, la oferta hotelera se concentra en las zonas más turísticas del país.

1.3.2. Práctica

En las áreas operativas se percibe un ambiente laboral no grato y a la misma vez notamos que los colaboradores no perciben un ambiente de calidez que puedan ser motivados por algunos indicadores, se les percibe insatisfechos con las labores que ejercen día a día, así mismo los colaboradores del área de las áreas operativas del hotel: A&B, Housekeeping y Recepción, presentan una baja disposición con colaborar con algunos asuntos extras en momentos de alta ocupación hotelera.

La gran importancia de los RR.HH. dentro de este sector privado, siendo las características del empleo en el rubro y sus problemas de gestión, de reconocimiento social, estatus, etc; derivados de los estereotipos que se generan en este sector.

Estas condiciones de trabajo y las formas de empleo que se utilizan en el sector hotelero generan una serie de problemas en materia de RR.HH. dentro de esta industria. El primero surge de los propios estereotipos del trabajo del sector

ya que éste es percibido normalmente como sucio o desagradable, mal pagado, muy poco cualificado e incluso con cierto grado de servilismo.

1.4 Problemática

Dentro del rubro de los establecimientos hoteleros tenemos varios aspectos de la gestión del talento humano que está descuidada o no se le da la debida importancia, que son los recursos humanos y el personal de contacto directo con los clientes o pasajeros que hace uso de las instalaciones e infraestructura hotelera, que con frecuencia son los menos motivados y los peor remunerados.

Las características más relevantes en el mercado de trabajo del sector hotelero no son precisamente las más óptimas para una adecuada gestión de los RR.HH., pues podríamos destacar las siguientes (OMT y OIT): hay un elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporales y una importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector esporádicamente.

Asimismo, se ofrece una menor retribución que en otros sectores económicos y se trabaja un mayor número de horas semanales con horarios y turnos de trabajo especiales. Las formas específicas más comunes de empleo utilizadas en el sector hotelero son: el trabajo estacional, utilizado para hacer frente a las variaciones cíclicas y previsibles de la actividad y el trabajo a tiempo parcial.

Estas modalidades de contratación se complementan con el recurso de las horas extraordinarias. Con respecto al tiempo de trabajo, éste supera, en ocasiones, las 40 horas semanales, encontrando justificación en la idea de compensar la simple y mera presencia sin trabajo efectivo que exigen algunas ocupaciones en hoteles y restaurantes, con un mayor número de horas en el puesto de trabajo.

Todo lo anterior más el que se haya de trabajar fines de semana, en periodos vacacionales, en horarios extremos, el que sea un sector infravalorado por el estatus que supone trabajar en él y el que la remuneración no sea superior a la de otros sectores a pesar de estos inconvenientes, provoca que, actualmente, este sector, en los países más desarrollados, tenga serios problemas para reclutar

personal, sobre todo cualificado.

El crecimiento económico del Perú y la mayor integración a los mercados internacionales genera una demanda creciente por la estandarización y la certificación de la calidad de procesos y productos. En este contexto, se pone en relieve la necesidad de estandarizar también la formación para el trabajo con la finalidad de contar con el talento humano necesario que pueda satisfacer las demandas del sector productivo. Uno de los procesos para fomentar el desarrollo de los recursos humanos es la certificación de competencias laborales y la mejora de la calidad del servicio en dichos establecimientos hoteleros. Según categoría de hospedaje, se aprecia la clara concentración de los establecimientos no clasificados (85,6%) mientras que, en el otro extremo, sólo el 0,3% de la oferta corresponde a hoteles de 4 y 5 estrellas. Según la Sociedad de Hoteles del Perú, en el país operan 21 cadenas hoteleras de capitales nacionales y extranjeros. Estas cadenas manejan 72 establecimientos hoteleros distribuidos en 11 regiones del país. Lima concentra el 37,5% de la oferta seguida de Cusco (26,4%) y de Puno (11,1%). Por cadena hotelera, Casa Andina representa el 30,6% de los establecimientos de hospedaje. Esta cadena, perteneciente al Grupo Interbank, empezó sus operaciones en el 2003 y ha mostrado un significativo dinamismo en la apertura de establecimientos hoteleros.

Dado el panorama turístico del empleo del talento humano existe cierta incertidumbre sobre el futuro del rubro hotelero, ya que cada día es más la exigencia por un mejor servicio de parte de nuestros visitantes extranjeros y nacionales también. Por lo tanto, es necesario hacer hincapié en brindar a nuestros colaboradores las herramientas e instrumentos necesarios para que desempeñen con criterio las funciones del día a día. El empleo en el turismo tiene rostro de mujer (75% de sus trabajadores), una posible explicación es que las ocupaciones demandadas por la actividad son consideradas tradicionalmente femeninas. La participación femenina en el turismo contrasta con otros sectores de la economía, como la construcción y la minería, tradicionalmente asociados a los hombres. La actividad turística emplea a personas jóvenes: el 26,1% tiene menos de 24 años de edad y el 44,2% tiene entre 25 a 44 años de edad.

1.4.1. Problema general

¿Cómo es percibida la Gestión del talento humano por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cómo es percibida la proyección organizacional de Gestión del talento humano ,en Lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017?

¿Cómo es percibida la Gestión del cambio de Gestión del talento humano ,en Lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017?

¿Cómo es percibida la infraestructura organizacional de gestión del talento humano por los trabajadores ,en Lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017?

¿Cómo es percibida el liderazgo de las personas de Gestión del talento humano por los trabajadores ,en Lima Sheraton hotel & Convention Center , 2017?

¿ Cómo es percibida el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de por los trabajadores, en lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la percepción de la Gestión del talento humano percibida por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la percepción de la proyección organizacional de gestión del talento humano por los trabajadores, en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017.

Determinar la percepción de la gestión del cambio de gestión del talento humano por los trabajadores ,en Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017.

Determinar la percepción que de la infraestructura organizacional de gestión del talento humano por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & Convention Center,2017.

Determinar la percepción del liderazgo de las personas de gestión del talento humano por los trabajadores, en Lima Sheraton hotel & convention center, 2017.

Determinar la percepción del apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de gestión del talento humano por los trabajadores, en Lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variable

2.1.1. Variables de la Gestión del talento humano:

Snell y Bohlander (2015) que: “El proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización. (pág. 4)

2.2 Operacionalización de variables

Variable (X): Gestión del talento humano

Se menciona que implica la formulación y ejecución de las políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. (Dessler, 2015, p.14).

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Tabla 2 *Cantidad de Ítems por dimensiones: Variable (X) Gestión del talento humano.*

VARIABLES E INDICADORES				
Variable 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
1. Proyección Organizacional	Procesos y programas	P1 , P2 , P3, P4, P5, P6, P7, P8	1, Totalmente en Desacuerdo ;	
	Estrategia de RRHH			
2. Gestión del cambio	Prácticas de RRHH	P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16	2, En Desacuerdo;	Bueno [78; 104]
	Identificación al cambio			
3. Infraestructura organizacional	Integración de procesos	P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24	3, Indiferente ;	Regular [52; 78>
	Conocimientos y habilidades			
4. Liderazgo	Métodos alternativos	P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32	4, De Acuerdo ;	Malo [26; 52>
	Programas de capacitación			
5. Respuesta	Estándares de desempeño	P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40	5, Totalmente De Acuerdo	
	Políticas sobre estímulos			
	Ambiente de aprendizaje			
	Trabajadores competentes			
	Efectividad de la R.S			
	Regulación laboral			

bilidad so cial	Transparencia de la información
--------------------	------------------------------------

El cuestionario aplicado a los trabajadores de las áreas operativas, para recoger información respecto a la gestión del talento humano de la empresa Lima Sheraton Hotel & Convention Center, 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 2.

Tabla 3
Escala de medición: Variable (X) Gestión del talento humano

Nivel	Puntaje
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

El cuestionario aplicado a los trabajadores en Lima Sheraton de las áreas operativas, para recoger información respecto a Gestión del talento humano utilizados en los trabajadores del Lima Sheraton hotel, Junio 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 4.

Tabla 4
VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES: Variable (X) Gestión del Talento Humano

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable (X): Gestión del talento humano	I. Proyección organizacional.	P1 , P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
	II. Gestión del cambio.	P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16
	III. Infraestructura organizacional.	P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24

IV. Liderazgo.	P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32
V. Responsabilidad social	P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40

2.2 Método de la investigación

La investigación se realizó bajo el esquema del método descriptiva. Según Carrasco Díaz (2007), el método descriptivo responde a las preguntas : ¿Cómo son?, ¿ dónde están?, ¿cuántos son?, ¿ quiénes son?, etc; nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado. (p.41,42).

2.3 Tipo de Investigación

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básica. Según Vara (2015): “En el estado actual del conocimiento, cualquier investigación es básica, porque genera conocimiento, investiga la relación entre variables o constructos, diagnostica alguna realidad empresarial, prueba y adaptra teorías, genera nuevas formas de entender los fenómenos empresariales y construye y adapta instrumentos de medición”(p. 236).

Según el alcance, la presente investigación es de tipo descriptiva, Vara (2015) expresan que la investigación descriptiva “Estos diseños están hechos para describir con la mayor precisión y fidelidad posible una realidad empresarial o mercado internacional o local. Los diseños descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se dedican con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones. No sólo se basa en la data primaria también suele basarse en data secundaria, por ejemplo: SUNAT, INEI, etc” (p.244).

2.4 Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño no experimental de forma transeccional - descriptivo. Hernández *et al.* (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.152). Se muestra el proceso de cálculo del tamaño de la muestra mediante la ecuación estadística, obteniéndose una muestra de 187 trabajadores.

Donde:

nivel de conf	95%	z	1.96		
error	2.50%	p	0.5		
N	167	q	0.5		
			0.9604		$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{z^2(p*q)}{N}}$
			0.0063759		
		n	150.629757		
		n	151		

Figura 1 Muestra

2.5 Población de estudio

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estará conformada por 187 colaboradores de las áreas operativas del Lima Sheraton Hotel & Convention Center. Los colaboradores de las diferentes áreas operativas del hotel efectuada en Junio del 2017 según muestra la tabla 8.

Tabla 5

Población de Estudio

Años	Total colaboradores
De 20 a 23	39
De 24 a 28	38
De 29 a 33	49
De 33 a más	59
Total	187

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable (X) Gestión del talento humano, se utilizó la técnica de la encuesta en Lima Sheraton hotel & Convention Center, 2017 se

utilizó la técnica de la observación.

2.7.1. Instrumentos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (X): Gestión del talento humano fue un cuestionario validado.

Instrumento - Variable (X): Gestión del Talento Humano.

Nombre : Cuestionario de Gestión del Talento humano
 Autor : (2006), adaptado por Guerra(2017).
 Objetivo : Evaluar e identificar Gestión del talento humano
 Lugar : Lima Sheraton Hotel & Convention center
 Forma : Directa
 Duración : 18 minutos
 Descripción : Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual colaboradores del área administrativa de la empresa Lima Sheraton Hotel & convention center. De 40 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 6.

Tabla 6

Escala de medición: Variable (X) Estilos Parentales

Índices	Puntaje
a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) A veces	3
d) Casi nunca	2
e) Nunca	1

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (X) Gestión del talento humano, se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable (X) Gestión del talento humano

Índices	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión
	1	2	3	4	5
	(X1)	(X2)	(X3)	(X4)	(X5)
a) Eficiente	[30; 40]	[30 ; 40]	[30 ; 40]	[30 ; 40]	[30 ; 40]
b) Poco eficiente	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>
c) Deficiente	[8; 19>	[8 ; 19>	[8; 19>	[8 ; 19>	[8 ; 19>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Guerra (2015)

Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para la Variable X: Gestión del talento humano está dado por Calderón, ambos instrumentos fueron adaptados por el investigador (2017), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 8.

Tabla 8

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad
Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr. Samuel Rivera Castilla	Gestión de Negocios
Mgtr. Cesar Augusto Garay Ghilardi	Gestión Pública

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 8. La validez del instrumento, se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 9

Criterios de evaluación por expertos

criterios de evaluación							
relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el items		relación entre el items y la opción de respuesta	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable (X): Gestión del talento humano, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.860 para los 8 ítems relacionados con el Objetivo; 0.698 para los 8 ítems relacionados con la proyección organizacional y de 0.897 para los 8 ítems correspondientes con la gestión del cambio, siendo el valor de 0.768 para los 8 ítems relacionados con el Liderazgo en las personas, siendo el valor de 0.867 para los 8 ítems relacionados con el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 10.

Tabla 10

Alfa de Cronbach: Variable (X) Gestión del talento humano

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Proyección Organizacional	0.698	8
Gestión del cambio	0.897	8
Infraestructura organizacional	0.878	8
Liderazgo en las personas	0.768	8
Apoyo a la responsabilidad social	0.867	8

Fuente: Cuestionario aplicados a los trabajadores del Lima Sheraton Hotel & Convention center

2.7 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010.

La presentación de los resultados descriptivos se han empleado las tabulaciones o en gráficas de barras comparando sobre la variable de estudio de gestión del talento humano y sus respectivas cinco dimensiones.

Para llevar a cabo la discusión de los resultados, éstos se realizaron mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

2.8. Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con trabajadores; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente de la Empresa y la participación voluntaria de cada trabajador. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

3.1.1 Descripción de la variable 1: Gestión del talento humano

Tabla 11

Gestión del talento humano percibida por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	2.7	2.7	2.7
	Poco eficiente	145	77.5	77.5	80.2
	Eficiente	37	19.8	19.8	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

GESTION DEL TALENTO HUMANO

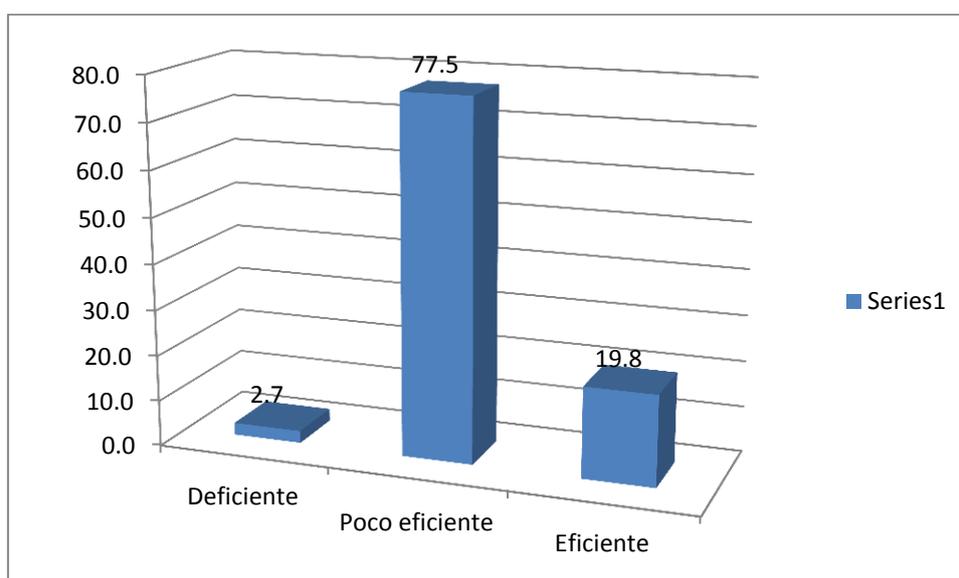


Figura 2 Comparación porcentual de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center

Interpretación

La tabla 11 y figura 2 relacionadas con la gestión del talento humano se observa que la gran mayoría de los colaboradores percibían que la variable Gestión del talento presenta un nivel “Poco eficiente” con un (77.5%) de los trabajadores, mientras que un nivel “Eficiente” (19.8%) en segundo lugar y un nivel “ Deficiente” (2.7%) en último lugar.

Tabla 12

Dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & convention center

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	20	10.7	10.7	10.7
	Poco eficiente	123	65.8	65.8	76.5
	Eficiente	44	23.5	23.5	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

PROYECCION ORGANIZACIONAL

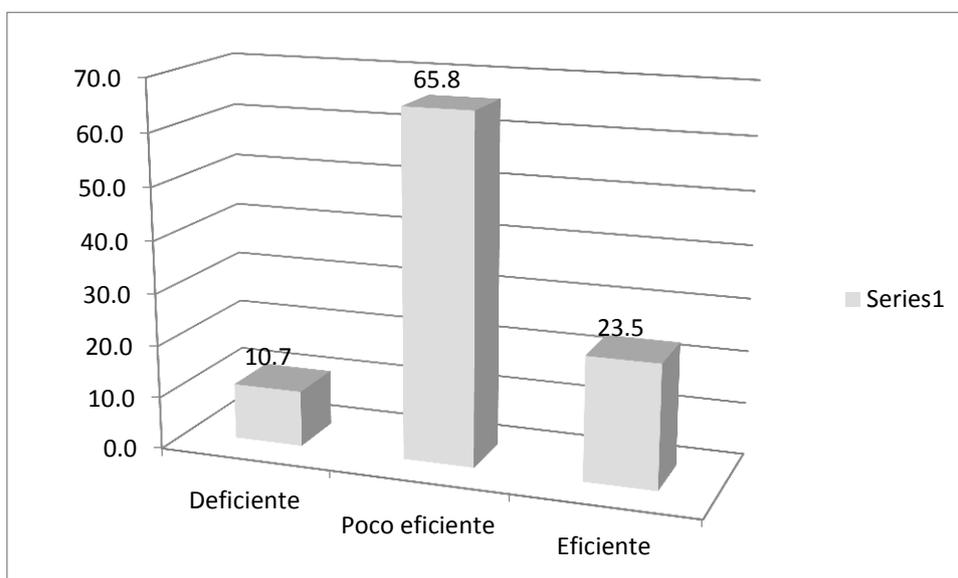


Figura 3 Comparacion porcentual de la dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center

Interpretacion

La tabla 12 y la figura 3, muestran que en la dimensión proyección organizacional, un 65.8% de los trabajadores perciben que existe una proyección organizacional con un nivel “Poco eficiente”, y un 23.5% de los trabajadores perciben que existe una estructura con un nivel “Eficiente” y en último nivel “Deficiente” es percibido con un 10.7 % de los trabajadores.

Tabla 13

Dimensión gestión del cambio de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & convention center

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	7.0	7.0	7.0
	Poco eficiente	129	69.0	69.0	75.9
	Eficiente	45	24.1	24.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

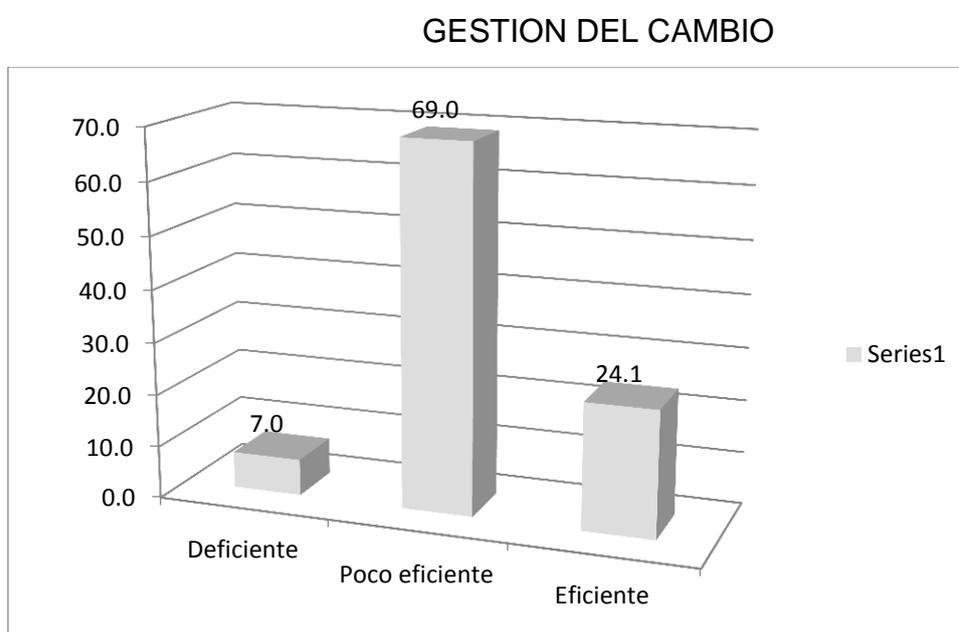


Figura 4. *Comparacion porcentual de la dimensión gestión del cambio de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center*

Interpretacion

La tabla 13 y la figura 4, muestran que en la dimensión gestión del cambio, un 69.0% de los trabajadores perciben que existe una gestión del cambio con un nivel "Poco eficiente", y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe una responsabilidad con un nivel "Eficiente". Por último lugar, un 7 % percibe con un nivel "Deficiente" la gestión del cambio en el Lima Sheraton hotel & Convention center.

Tabla 14

Dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & convention center

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	11.8	11.8	11.8
	Poco eficiente	121	64.7	64.7	76.5
	Eficiente	44	23.5	23.5	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

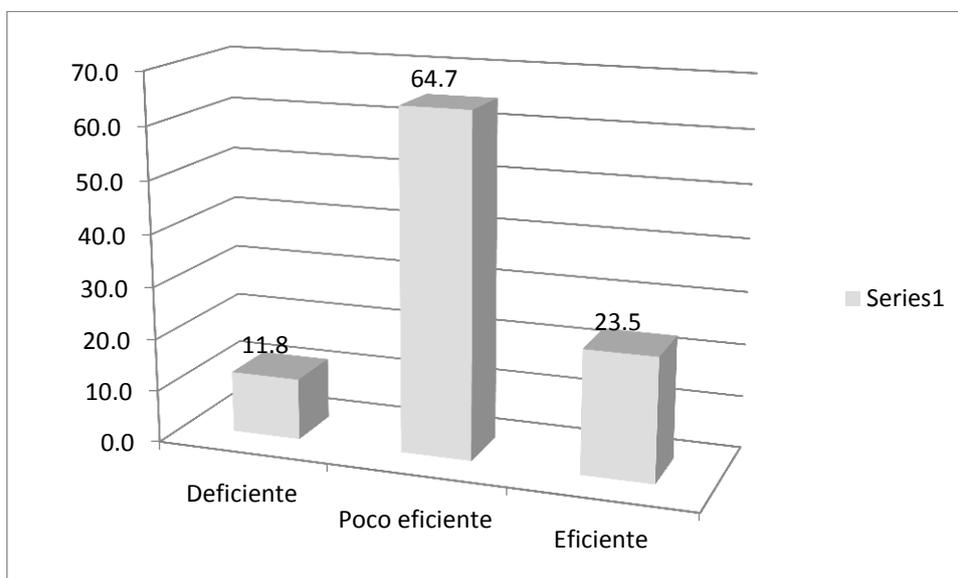


Figura 5. Comparación porcentual de la dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center

Interpretación

La tabla 14 y la figura 5, muestran que en la dimensión infraestructura organizacional de la gestión del talento humano, un 64.7% de los trabajadores perciben que existe una infraestructura organizacional con un nivel “Poco eficiente”, y un 23.5% de los trabajadores perciben que existe una recompensa con un nivel “Eficiente”. Mientras que en último lugar, un 11.8 % percibe que la variable infraestructura organizacional está en un nivel

“ Deficiente”.

Tabla 15

Dimension liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & convention center

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	25	13.4	13.4	13.4
Poco eficiente	125	66.8	66.8	80.2
Eficiente	37	19.8	19.8	100.0
Total	187	100.0	100.0	

LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

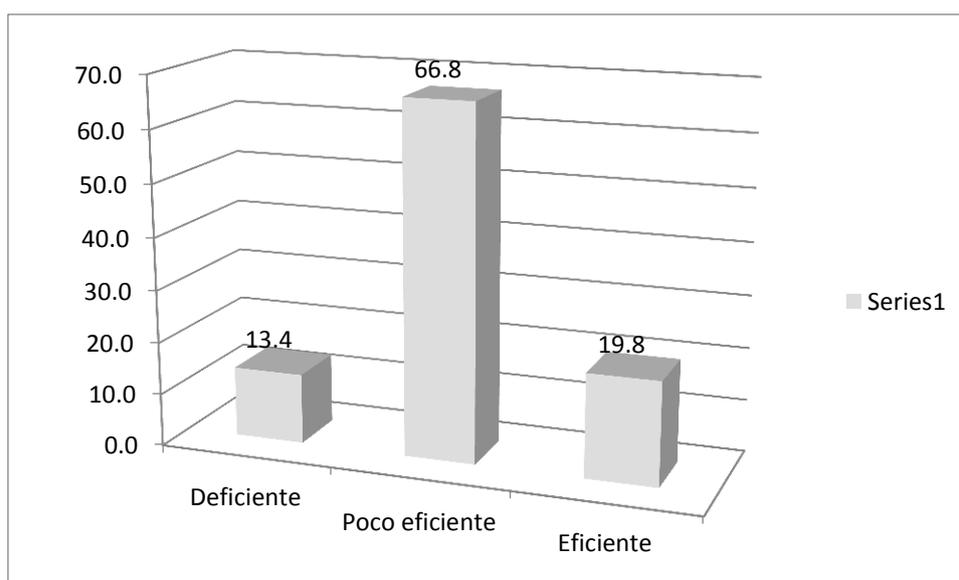


Figura 5. Comparacion porcentual de la dimensión liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center

Interpretacion

La tabla 15 y la figura 5, muestran que en la dimensión liderazgo en las personas de la Gestión del talento humano, un 66,8% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel “Poco eficiente”, un 19,8% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel “Eficiente”, y un 13,4% de los trabajadores

perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel “Deficiente”.

Tabla 16

Dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores en Lima Sheraton Hotel & convention center

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	10.2	10.2	10.2
	Poco eficiente	123	65.8	65.8	75.9
	Eficiente	45	24.1	24.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

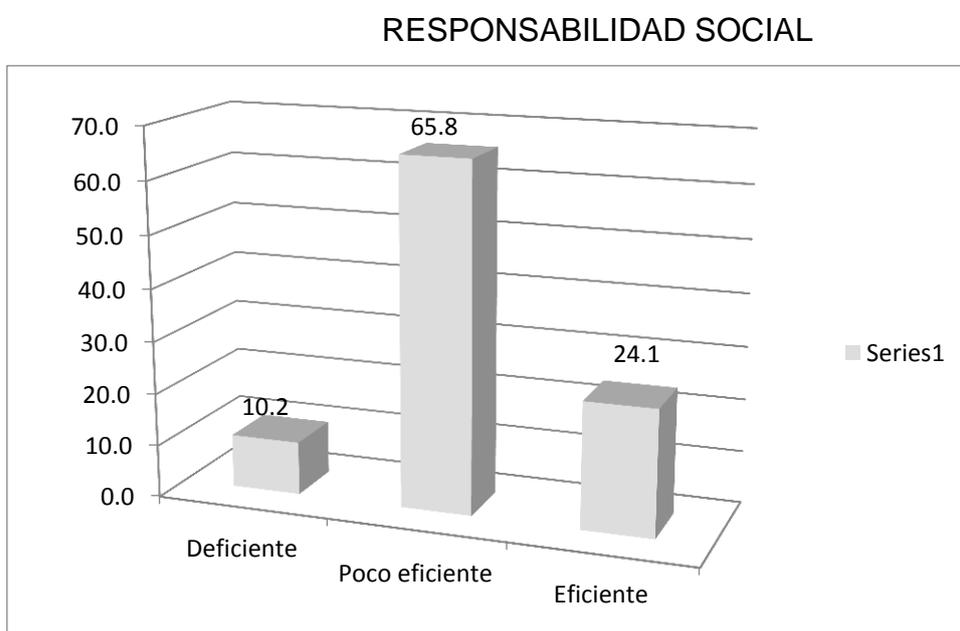


Figura 6. Comparación porcentual de la dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center

Interpretación

La tabla 16 y la figura 6, muestran que en la dimensión responsabilidad social de la gestión del talento humano, un 65.8% de los trabajadores perciben que existe responsabilidad social con un nivel “Poco eficiente”, y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe responsabilidad social con un nivel “Eficiente”. Mientras que en último lugar, un 10.2 % percibe que la responsabilidad social esta en un nivel “ Deficiente”.

IV. Discusión

Para que exista una adecuada gestión del talento humano deben intervenir dimensiones como: proyección organizacional, la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo en las personas y el apoyo a la responsabilidad social; lo cual ayudara a darle un mejor orientación a los trabajadores que la conforman.

El objetivo del presente trabajo fue identificar la percepción de la gestión del talento humano en los trabajadores de un establecimiento hotelero cinco estrellas con una larga trayectoria en nuestro país. En este sentido, los resultados reportaron una percepción de poco eficiente en las escalas de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo en las personas y el apoyo a la responsabilidad social.

Aragón (2009) *Gestión del talento por competencias*, la gran mayoría de los colaboradores percibían que la variable Gestión del talento presenta un nivel "Poco eficiente" con un (77.5%) de los trabajadores, mientras que un nivel "Eficiente" (19.8%) en segundo lugar y un nivel "Deficiente" (2.7%) en último lugar.

Es decir, que los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center, tiene un nivel "Poco eficiente". Lo que demuestra que los trabajadores no tienen tan claro el tema de la gestión del talento humano como si lo tiene el establecimiento hotelero.

Estos resultados coinciden con la investigación de Quispitúpac y Mateo (2014) *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*, (2014); donde se establece que todas las iniciativas y mejoras de Talento Capital Humano son en el largo plazo y, por esta razón, se necesita tener un mayor apoyo y una estructura mucho más significativa. Para ello, se propone invertir de manera significativa en las siguientes acciones a futuro: obtener una oficina como centro permanente de trabajo para la consultora; contratar a personal fijo o de staff dentro de la organización.

Los resultados fueron consistentes con la proyección organizacional. Puede advertirse que aunque el Lima Sheraton hotel & convention center objeto de análisis es una franquicia hotelera, establecida en nuestro país hace 44 años en donde las decisiones es la Dirección de Recursos humanos bajo la batuta de

la Señora Cecilia Luglio, por lo tanto es necesario tener un grato clima laboral es consecuencia lógica de una excelente gestión del talento, porque conforme tienes a la persona correcta en el puesto de trabajo correcto en el momento que lo requieran, trabaja en aquello que le apasiona, lo capacitan y forman con una línea de carrera clara.

Broggi (2010) *“Metodología para una mejor administración de los recursos humanos en la gestión de las empresas de servicio en etapa de maduración”* que en la dimensión proyección organizacional, un 65.8% de los trabajadores perciben que existe una proyección organizacional con un nivel “Poco eficiente”, y un 23.5% de los trabajadores perciben que existe una estructura con un nivel “Eficiente” y en último nivel “ Deficiente” es percibido con un 10.7 % de los trabajadores.

Es preocupante el nivel tan grande que se tiene sobre la falta de proyección organizacional, y esto se debe a que como es una empresa que tiene un gran apatía o cansancio del personal antiguo o que esta a punto de cumplir el ciclo laboral.

Estos resultados guardan mucha coincidencia con el investigador Aragón (2009) *Gestión del talento por competencias* , donde se establece que los directivos de las empresas estudiadas tienen diversos conceptos sobre gestión al mismo objetivo, lo enfocan al desempeño de cargos y funciones laborales con el fin de mejorar la productividad y afianzar las habilidades y conocimiento de cada integrante de la organización.

La dimensión Gestión del cambio que es un proceso, donde los empleados formulan e implementan el cambio con la ayuda de un consultor capacitado, no obstante, existen factores a tomar en cuenta, tales como la poca flexibilidad del establecimiento hotelero en los empleados lo que ocasiona que el supervisor este siempre verificando en cada una de las tareas o decisiones que toman los empleados. En conclusión, los empleados de la organización sienten que a pesar de que existe una cierta autonomía para la toma de juicios en el trabajo sienten que los superiores no confían el 100% en ellos.

Najul (2016) " El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio", muestran que en la dimensión gestión del cambio, un 69.0% de los trabajadores perciben que existe una gestión del cambio con un nivel "Poco eficiente", y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe una responsabilidad con un nivel "Eficiente". Por último lugar, un 7 % percibe con un nivel "Deficiente" la gestión del cambio en el Lima Sheraton hotel & Convention center.

La gran mayoría de los trabajadores sienten que no hay cambio y que todo es un trabajo rutinario y en donde pocas veces son escuchados. Estos resultados guardan relación con la investigadora que Anaya y Paredes (2015) *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la Gestión del Talento humano*, donde se establece que en la dimensión infraestructura organizacional de la gestión del talento humano, un 64.7% de los trabajadores perciben que existe una infraestructura organizacional con un nivel "Poco eficiente", y un 23.5% de los trabajadores perciben que existe con un nivel "Eficiente". Mientras que en último lugar, un 11.8 % percibe que la variable infraestructura organizacional está en un nivel "Deficiente".

Como se puede observar existe un índice desfavorable para esta dimensión infraestructura organizacional pues los empleados sienten que la organización no implementa adecuadamente a los empleados provocando en ellos un sentimiento de apatía y poco compromiso hacia la empresa, es decir, que la empresa debería tomar más énfasis en la manera como dotar a sus colaboradores de equipamiento hotelero adecuado a los tiempos actuales.

Bernal y Vargas (2012) " Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las PYMES en Zacatecas", que en la dimensión liderazgo en las personas de la Gestión del talento humano, un 66,8% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel "Poco eficiente", un 19.8% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel "Eficiente", y un 13.4% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel "Deficiente".

Es reiterativo que la gran mayoría perciba que hay liderazgo en las personas poco eficiente, quiere decir que los supervisores o encargados no son los adecuados o son escogidos sin una adecuada selección de personal y todavía subsiste un pequeño sindicato de trabajadores del Lima Sheraton hotel que siempre presenta año a año un pliego de reclamos que consiste mayormente en aumento del jornal.

Estos resultados coinciden con la investigación de Najul (2016) " El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio", donde se establece que la gestión del capital humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva y tener éxito en el mercado.

Esta dimensión responsabilidad social de la gestión del talento humano, un 65.8% de los trabajadores perciben que existe responsabilidad social con un nivel "Poco eficiente", y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe responsabilidad social con un nivel "Eficiente". Mientras que en último lugar, un 10.2 % percibe que la responsabilidad social esta en un nivel "Deficiente".

Aragón (2009) *Gestión del talento por competencias*, en el apoyo a la responsabilidad social se puede notar que continua la poca eficiencia para seguir las políticas de su bienestar o las recompensas que el establecimiento Lima Sheraton hotel & convention center da a sus trabajadores.

V. Conclusiones

- Primera:** El 77,5% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la gestión del talento humano “Poco eficiente” , siendo la muestra de estudio 187; y un 19, 8% tiene un nivel de percepción “ Eficiente”.
- Segunda:** El 65.8% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la dimensión proyección organizacional “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 23.5% de los trabajadores con un nivel de percepción “Eficiente”.
- Tercera:** El 65.6% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la variable de la gestión del cambio “Poco eficiente ”, siendo la muestra de estudio 187; y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe una responsabilidad con un nivel “ Eficiente”.
- Cuarta:** El 64.7% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la variable infraestructura organizacional nivel “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 23.5% de los trabajadores perciben que existe con un nivel “Eficiente”.
- Quinta:** El 66.8% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel & convention center 2017, se encuentran en un nivel de percepción de la dimensión liderazgo en las personas de la Gestión del talento humano, con un nivel “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 19.8% de los trabajadores perciben que existe un liderazgo de las personas con un nivel “Eficiente”,
- Sexta:** El 65.8% de los trabajadores del Lima Sheraton hotel 2017, se encuentran en un nivel de percepción de responsabilidad social un nivel “Poco eficiente”, siendo la muestra de estudio 187; y un 24.1% de los trabajadores perciben que existe responsabilidad social con un nivel “Eficiente”

VI. Recomendaciones

- Primera:** La Gestión del talento humano tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral de los colaboradores en determinadas entidades privadas como los establecimientos hoteleros, habilitándolo para el desarrollo empresarial y la participación responsable de los trabajadores.
- Segunda:** Difundir la proyección organizacional de forma más clara y sencilla de entenderla se debe de apoyar, con respecto a los resultados confirma la relación es directa y baja, percibida por los trabajadores en Lima Sheraton hotel & convention center
- Tercera:** Se necesita ser más eficiente con la cooperación de los colaboradores para lo cual se recomienda tener talleres de gestión del cambio para la gestión del talento humano.
- Cuarta:** Se le sugiere tener talleres de gestión del cambio a los jefes y supervisores y directivos de las áreas operativas, para que ellos difundan a los demás como efecto multiplicador.
- Quinta:** Se recomienda tener más apoyo de RRHH, para del liderazgo en las personas como las mismas deben de ser uno de los requisitos para poder liderar equipos en las diferentes áreas operativas del establecimiento.
- Sexta:** Se debe de seguir apoyando en la responsabilidad social a los trabajadores haciendo participe a sus familias y la sociedad de sus logros profesionales en el establecimiento con reconocimientos y felicitaciones por las metas alcanzadas, estos pueden ser económicos, memorándums de recomendación y las felicitaciones mensuales y anuales a los mejores trabajadores de cada área del hotel.

VII.Referencias

- Alles, M (2005) . *Desempeño y competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Gránica.
- Anaya y Paredes (2015) *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la Gestión del Talento humano*. Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas, Universidad del Pacífico,Lima- Perú.
- Aragón, L., Castaño, J., Restrepo, L (2009). *Gestión del talento por competencias.Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira*.
- Broggi (2010) "*Metodología para una mejor administración de los recursos humanos en la gestión de las empresas de servicio en etapa de maduración*". Universidad Tecnológica Nacional , Buenos Aires , Argentina.
- Calderón,G. Alvarez, C. & Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Carrasco Díaz, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos. Lima
- Chiavenato, I (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* . México. McGraw hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*.México. Pearson.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECOSA.
- Jérico, P (2008). *La nueva gestión del talento humano. Construyendo compromiso*. Madrid. Pearson education.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.º ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Martín, C., (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid*
- Ministerio de trabajo. (2016). *Estadísticas del rubro hotelero en Lima y provincias*
- Mincetur (2015). *Perfil del turista extranjero cifras y estadísticas*.

Najul (2016) " *El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio* ",
Maestra en dirección de recursos humanos, Universidad Nacional de
Carabobo, Venezuela.

Paredes, X. (2010). *Marketing turístico y Hotelero – IPM*

Quispitúpac y Mateo (2014) *Elaboración de una herramienta para la toma de
decisiones en gestión del talento para líderes*, para optar el grado
académico de Magister en Administración de empresas, Universidad
Peruana de Ciencias Aplicadas , Lima - Perú.

Ríos, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios
gerenciales*, 24(107), 137-159.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a
ed.). México: Pearson educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.).
México: Pearson educación.

Snell y Bohlander (2013). *Administración de Recursos humanos* (16. a ed.).
México: Cengage Learning

Vara, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Editorial Macro. Lima -
Perú

Anexos

Anexo A

Cuestionario para trabajadores del Lima Sheraton Hotel & Convention center

I. Instrucciones

Estimado(a) trabajador del Lima Sheraton Hotel & Convention Center, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre los estilos parentales de los trabajadores entre los 18 a 65 años del establecimiento investigado. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado trabajador , marque sólo una de las opciones:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1 :Proyección Organizacional						
1	¿Participa en la definición de las estrategias empresariales?					
2	¿Identifica e interviene en los problemas clave para la estrategia de la empresa?					
3	¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial?					
4	¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa?					
5	¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?					
6	¿Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada?					
7	¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio?					
8	¿Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados?					
Dimensión 2: Gestión del cambio						
9	¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?					
10	¿Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio?					
11	¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?					
12	¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?					
13	¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio?					
14	¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?					
15	¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?					
16	¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización					
Dimensión 3: Infraestructura organizacional						
17	¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?					
18	¿Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio?					
19	¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?					
20	¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad?					

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	Dimension 1 :Proyección Organizacional					
21	¿Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?					
22	¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?					
23	¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?					
24	¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?					

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	Dimensión 4 : Liderazgo en las personas					
25	¿Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores?					
26	¿Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que ellos se demandan?					
27	¿Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?					
28	¿Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo?					
29	¿Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan?					
30	¿Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?					
31	¿Vela porque los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización?					
32	¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores?					
	Dimensión 5 : Apoyo a la responsabilidad social					
33	¿Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?					
34	¿Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?					
35	¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?					
36	¿Vela porque se cumplan todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores?					
37	¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa?					
38	¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?					
39	¿Vela por la transparencia de la información que es					

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	suministrada a todos los grupos de interés de la empresa?					
40	¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?					