



— Universidad —  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCIÓN**

**Tesis**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS  
DE LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA EN LIMA  
METROPOLITANA**

**PRESENTADO POR:**

**YVY VICTORIA VELEZ DE VILLA ROJAS**

**LIMA - PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la oportunidad de culminar satisfactoriamente mis estudios; para mi familia mi agradecimiento por el apoyo brindado y para mis hijas mi reconocimiento y gratitud por la confianza depositada en mi persona, los cuales sean constituido en alicientes para alcanzar este Grado Académico.

**La Autora.**

## **DEDICATORIA**

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme facilitado culminar satisfactoriamente mis estudios profesionales de Maestría; a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones; y para mis compañeros por su aliento permanente

**La Autora.**

# ÍNDICE

|              |  |
|--------------|--|
| Resumen      |  |
| Abstract     |  |
| Introducción |  |

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 1.1   | Marco Histórico .....                 | 01 |
| 1.1.1 | Gestión del Talento Humano .....      | 01 |
| 1.1.2 | Desarrollo Organizacional .....       | 03 |
| 1.2   | Marco Teórico .....                   | 05 |
| 1.2.1 | Gestión del Talento Humano .....      | 05 |
| 1.2.2 | Desarrollo Organizacional .....       | 28 |
| 1.3   | Investigaciones .....                 | 53 |
| 1.3.1 | Investigaciones nacionales .....      | 54 |
| 1.3.2 | Investigaciones internacionales ..... | 57 |
| 1.4   | Marco conceptual .....                | 58 |

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.1   | Planeamiento del Problema .....                 | 63 |
| 2.1.1 | Descripción de la Realidad Problemática .....   | 63 |
| 2.1.2 | Antecedentes Teóricos .....                     | 65 |
| 2.1.3 | Definición del Problema .....                   | 67 |
| 2.2   | Finalidad y Objetivos de la Investigación ..... | 69 |
| 2.2.1 | Objetivo General y Específicos .....            | 69 |
| 2.2.2 | Delimitación del Estudio .....                  | 70 |
| 2.2.3 | Justificación e Importancia del Estudio .....   | 70 |
| 2.3   | Hipótesis y Variables .....                     | 71 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.3.2 | Hipótesis Principal y Específicas ..... | 71 |
| 2.3.3 | Variables e Indicadores .....           | 72 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Población y Muestra.....                            | 74 |
| 3.2 | Diseño Utilizado en el Estudio.....                 | 76 |
| 3.3 | Técnica e Instrumento de Recolección de Datos ..... | 76 |
| 3.4 | Procesamiento de Datos.....                         | 77 |

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

|     |                                  |    |
|-----|----------------------------------|----|
| 4.1 | Presentación de Resultados.....  | 78 |
| 4.2 | Contrastación de Hipótesis ..... | 93 |

### **CAPÍTULO V**

#### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 5.1 | Discusión .....      | 107 |
| 5.2 | Conclusiones .....   | 109 |
| 5.3 | Recomendaciones..... | 110 |

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS:**

- 1 Matriz de Consistencia
- 02 Encuesta

## RESUMEN

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Con relación a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: gestión del talento humano y desarrollo organizacional, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en el estudio facilitaron el logro de los mismos. Asimismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

Palabras Claves: Gestión del talento humano, Estrategia de desarrollo.

## **ABSTRAC**

In the era of information management teams with people appear. These teams replace the departments of human resources and people management. Operational and bureaucratic tasks are transferred to third parties through outsourcing (outsourcing), while tactical activities are delegated to line managers throughout the organization, which become managers of people. HR teams provide internal consulting so that the area can meet globally oriented strategic activities in search of the future and the fate of the organization and its members. People, passive agents are administered, constitute active and intelligent agents that help manage other organizational resources. The change is critical, since people already considered members of the organization to make decisions regarding their activities, meet goals and achieve results negotiated in advance and serve the customer to meet their needs and expectations.

With regard to the collection of information on the theoretical framework, the support provided by specialists related to each of the variables: human talent management and organizational development, the same clarifying the issue in question, as well as broad panorama study with input thereof; backed by the use of citations which validate research. In addition, with regard to fieldwork, it was found that the techniques and instruments used, facilitated the development of the study, culminating this part with the testing of hypotheses.

Finally, research objectives have been achieved fully, as well as data found in the study facilitated achieving them. Also worth mentioning that for the development of research, the scheme proposed in each of the chapters, made didactic presentation of research, as also fully understand the scope of this investigation.

**Key Words:** Human talent management, Development strategy.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión del talento humano en las empresas gastronómicas, juega un papel muy importante por su creatividad, idoneidad y capacidad para crear diferentes especialidades en su campo, además diversas organizaciones están apoyando a los nuevos talentos que se forman en diferentes instituciones; es por eso que los recursos están siendo capacitados, buscando que estas organizaciones se desarrollen aún más y estén acorde a las exigencias que se tiene a nivel nacional e internacional y por el prestigio que viene ganando la cocina peruana.

En cuanto al desarrollo de la tesis, se encuentra dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.

**Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación**, abarcó el marco histórico, teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: gestión del talento humano y desarrollo organizacional; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

**Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

**Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos**, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

**Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados**, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 MARCO HISTÓRICO**

##### **1.1.1 Gestión del Talento Humano**

El manejo de personas para cumplir propósitos comunes viene desde los principios de la humanidad, quizás, desde la época sedentaria, cuando el hombre se unió con sus semejantes para conseguir alimento, refugio, etcétera. Así nacieron los primeros jefes, quienes guiaban los esfuerzos y “administraban” las tareas de cada uno de sus compañeros. Sin embargo, y atendiendo a nuestro interés, la gestión del talento humano aparece con la

revolución industrial, donde las fábricas tenían sus capataces (jefes de personal).

El pensamiento administrativo contemporáneo representa el proceso histórico iniciado en los mismos albores de la humanidad. La administración, como fenómeno social, precisamente aparece como una necesidad durante la Revolución industrial, la misma que ha sido el inicio también del desarrollo social en el mundo.

La gestión del talento humano no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos, ahora, que es condición indispensable para la buena marcha de cualquier organización social.

En la evolución de la civilización, después de las gens y las hordas, será propiamente en los clanes que se darán las primeras formas empíricas de gestión del talento humano, pues debido a su organización y maduración devendrán en tribus. Así, y desde entonces, la caza, agricultura, pesca, el comercio y la era industrial han requerido de un grado avanzado de organización y de gestión de los talentos humanos.

Por otro lado, los grandes arquitectos y constructores de la Antigüedad tuvieron que describir un perfil de los colaboradores, seleccionarlo y recién asignarle las labores rutinarias con un liderazgo, aunque autoritario en la gestión del talento humano.

Con la creación de la primera familia, como célula básica de la sociedad, se establece la división de las tareas y se definen roles

que permitirán luego la aparición de la nación. Así, la gestión del talento humano irá ganando espacio en las doctrinas que enmarcarán las políticas de los gobernantes; luego, en las civilizaciones posteriores, se notará el extraordinario desarrollo que tuvieron los modelos de organización y gestión de sus talentos humanos.<sup>1</sup>

### **1.1.2 Desarrollo Organizacional**

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conservar y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos del mismo. Según **WENDELL, F. y C., BELL** consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques socio técnicos y socio clínicos de Tavistock. En los comienzos de su historia las figuras claves interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatrías militares, teatro, semántica general, trabajo social, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, y administración de conferencias numerosas.

---

<sup>1</sup> MARISTANY, Jaime. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, p. 16

El contexto para la aplicación de los enfoques del DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir todo el sistema en un solo ambiente. La historia del DO es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo se están expandiendo bajo una terminología diferente, incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo. Hay partes de la historia del DO que están en peligro de perderse, aunque es probable que alguna de ellas se reinventarán de vez en cuando. Hay cientos de intervenciones diseñadas por consultores del DO que han tenido un gran éxito en aplicaciones particulares y que, tal vez, se utilizaron cuando ocurrían situaciones similares.

El futuro del DO será brillante siempre y cuando se continúe el trabajo arduo y de alta calidad del pasado, y a condición de que los líderes principales no vuelvan a las prácticas autocráticas en tiempos de grandes turbulencias o crisis. El DO en realidad trata

de que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y capacidad humana en el ambiente de trabajo.<sup>2</sup>

## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 Gestión del Talento Humano

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

Es por eso, que el autor **CHUQUISENGO, Rabin** lo define así: **"El talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la**

---

<sup>2</sup> WENDELL, F. y C., BELL. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT**, p. 16

**empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad”.**

De otro lado, agrega que los objetivos en cuanto a la gerencia de los recursos humanos, varían dependiendo de cada organización.

- Brindar a los funcionarios de la empresa bienestar además de una adecuada remuneración de acuerdo a sus competencias.
- Suministrar el talento humano necesario a cada proceso a fin de soportar las diferentes funciones y actividades que desarrolla.
- Contribuir al éxito de la organización.
- Apoyar las ambiciones y desarrollo de quienes componen la empresa.
- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo, que contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se impliquen en ella.
- Cumplimiento de la normativa de la empresa y legislación vigente.<sup>3</sup>

De igual manera, **MUNCH, L.** manifiesta que en la actualidad y a consecuencia de los grandes avances tecnológicos uno de los factores más importantes de las ventajas competitivas de las organizaciones es el talento del personal, referente a esto **“la Administración de Capital Humano cobra especial relevancia, ya que a través de ésta se aplican procesos,**

---

<sup>3</sup> CHUQUISENGO, Rabin. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, p. 2

**metodologías, y técnicas para mantener, incrementar y desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos del personal con la finalidad de mejorar la calidad de las organizaciones y del personal que la conforman".** <sup>4</sup>

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

Asimismo, el especialista **CASTILLO PALACIOS, Freddy William** manifiesta que **la gestión del talento humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si 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. <sup>5</sup>

Por otro lado, el autor **CHIAVENATO, Idalberto**, informa que el contexto de **la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las**

---

<sup>4</sup> MUNCH, L. **ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO**, p. 8

<sup>5</sup> CASTILLO PALACIOS, Freddy William. **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, p. 1

**organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.** Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores

mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas.

Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas. La solución empleada era del tipo ganar-perder: una parte toma todo, la otra queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más, es a costa de la otra, lo cual es sin duda una solución limitada, estrecha y de poca visión. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego

intereses, se prefiere la solución del tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

En tal sentido, el especialista lo define así: **“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”**.

En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen

con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimiento, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen en la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión.<sup>6</sup>

Respecto a las características de la gestión del talento humano, el autor **IBÁÑEZ MACHICAO, Mario** presenta las siguientes características:

**a) El talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización**, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son particularidades del patrimonio personal, individual, del ser humano e implican una disposición voluntaria de la persona. En este nuevo siglo, en el cual ya se supero la era de la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar sus servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo una sanción impuesta por la sociedad, a través de la autoridad judicial, como el trabajo forzado, o las funciones censales y electorales, el servicio de las armas, y el jurado y los puestos de elección popular, de acuerdo a las leyes respectivas); es más, a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión,

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, pp. 5-7

industria, comercio o clase de trabajo que se acomode a su capacidad.

**b) Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles**, se manifiestan solamente a través de la conducta responsable de la persona. Si bien se prestan los servicios a cambio de una remuneración, generalmente, en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos humanos no tienen connotación económica alguna; por tanto, son los que menos atención y dedicación reciben en comparación con los otros tipos de recursos. Pero en la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la inteligencia humana capaz de innovar, emprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenida y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica.

Las potencialidades de los talentos humanos de un país o de una organización empresarial, en un momento dado, pueden ser mejorados; básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento, los cuales definen a continuación:

- **Descubrimiento.** Se trata de hacer manifiestas aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por los jefes; para ello, un auxiliar valioso será el buzón de sugerencias, que encueste, tome las pruebas psicológicas y brinde la debida orientación profesional.
- **Mejoramiento.** A través de la capacitación se trata de proporcionar mayores oportunidades, para mejorar o adquirir

conocimientos y experiencias que puedan generar nuevas ideas para el desarrollo organizacional y del mismo trabajador.<sup>7</sup>

Respecto a la **planeación del área de gestión del talento humano**, el autor informa que el planeamiento del área del potencial humano es el proceso por el cual se revisa sistemáticamente los requerimientos de trabajadores que sean potenciales humanos, con el fin de asegurar que el número solicitado de trabajadores, con las habilidades y cualidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

Además, la planeación de potencial humano tiene una importancia vital, porque los principales desafíos para implantar las estrategias en la empresa se basan o se relacionan con los asuntos de la potencialidad humana y, de manera más precisa, con la estabilización de la fuerza de trabajo.<sup>8</sup>

De igual manera, el autor **BLANCO BELDA, Javier** informa que en un mercado global altamente competitivo para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales. Las personas han de estar preparadas para prosperar en entornos de cambio constante, liderando equipos eficazmente y tomando decisiones que aporten valor a la organización.

---

<sup>7</sup> IBÁÑEZ MACHICAO, Mario. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, pp. 19-20

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Ob. Cit.**, p. 8

El talento incluye el conocimiento técnico del puesto a cubrir, la perspectiva del pensamiento estratégico, la gestión de las emociones en beneficio de la mejora de resultados.

En la actualidad, existe una orientación clara al desarrollo de este factor talento ligado a la gestión emocional de los recursos humanos. De esta forma se incorporan como nuevos valores a desarrollar en la cúpula directiva, aspectos competenciales relacionados con la gestión de las emociones: individuales y colectivas.

En definitiva, el talento reside en las personas. Es, a grandes rasgos, la habilidad humana imprescindible en cualquier organización, y, es, en la actualidad, un bienpreciado.<sup>9</sup>

Las políticas de los recursos humanos han de alinear con la estrategia de la organización y han de vincular el proceso de aprendizaje y desarrollo de personas a la gestión de los RR.HH., al desarrollo del negocio y a la mejora competitiva.

Es por ello, el especialista **PORTER, Michael** manifiesta que la búsqueda de nuevas ideas en la gestión de personas sitúa a la innovación como un pilar básico, que facilita que las empresas puedan adaptarse al actual entorno económico incierto y cambiante. Se trata de innovar en la estructura, organización, gestión. Esto es imprescindible para mantener la ventaja competitiva y estar preparados para la adaptación a los nuevos paradigmas económicos que surgen en el entorno empresarial.

---

<sup>9</sup> BLANCO BELDA, Javier. **DESARROLLO DEL TALENTO**, pp. 58-59

Desde un punto de vista económico, el término ventaja competitiva se usa para referirse al valor añadido que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Además propone varias estrategias complementarias para lograr ventaja competitiva empresarial, entre las que destacan:

- Liderazgo en costes; mantener más bajos los costes de producción que los de otros competidores, lo que a su vez provoca un aumento en las ventas.
- La diferenciación, innovación; ofrecer un producto o un servicio que sea percibido como diferente, nuevo en el mercado.
- La focalización, especialización; concentrar esfuerzo inversor solamente en un grupo específico de clientes, en sólo un segmento de la línea productiva o en un mercado geográfico concreto.

Por otra parte, desde un punto de vista más sociopolítico, la ventaja competitiva se fundamenta en el uso correcto de la información y, en concreto, del conocimiento como fuente de diferenciación y de fortalecimiento de las organizaciones.<sup>10</sup>

De otro lado, **GRANT, R. M.** propone el uso adecuado de la información y, en especial, del conocimiento como la principal fuente de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global. Para estos autores, dentro de los recursos que cada organización posee cabría distinguir entre:

---

<sup>10</sup> PORTER, Michael. **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**, pp. 59-60

- Los recursos tangibles: capital, mano de obra y tierra.
- Los recursos intangibles o capacidades: mezcla de habilidades y conocimientos que la organización posee.<sup>11</sup>

Otras investigaciones como de **NAHAPIET, J. y S., GHOSGAL** afirman que la principal ventaja organizativa proviene de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento.

En ocasiones el valor de cotización de una empresa en el mercado es distinto a su valor contable. Esta diferencia, a veces importante, viene representada por los recursos intangibles que son los que no aparecen contabilizados en el balance de la empresa pero que generan valor o lo generarán en el futuro.

Para estimar el valor de mercado se suman a los recursos tangibles de la empresa, aquéllos que se registran en la contabilidad de la empresa, los de capital intelectual. De esta forma, intangibles tales como la cualificación de los trabajadores, se relacionan directamente con el valor del mercado de la misma, esto es, con el valor reflejado en su cotización bursátil.

En este sentido, para que una organización sea competitiva de forma sostenida en el tiempo, ha de identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus integrantes con el objetivo de mejorar procedimientos, procesos o ser vicios, configurar una estructura

---

<sup>11</sup> GRANT, R. M. **CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS**, p. 25

eficaz, y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

En este contexto, la gestión del talento integrado en el uso de las TIC y en la innovación como factor esencial de competitividad, obliga a un estudio más pormenorizado de "la emoción" como pieza clave en el desarrollo y creación del intangible. En la actual economía del conocimiento, los componentes emocionales constituyen un papel fundamental en el desarrollo de competencias directivas.<sup>12</sup>

Tal es así, que el autor **BUENO, E.** informa que desarrolló la denominada tríada conceptual. Esta propuesta se apoya en los conceptos clave que soportan los tres pilares de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje) y que son aprendizaje organizativo, capital intelectual y gestión del conocimiento:

- **Aprendizaje organizativo** es el que se encarga de la creación de valor y de intangibles en cualquier organización. El aprendizaje es la clave para que las personas y organizaciones puedan transformar información en conocimiento.
- **El capital intelectual** representa el intangible que dispone una organización. Ello implica la importancia de poder medir y transmitir estos activos creados.
- **La gestión del conocimiento** o dirección del conocimiento, se apoya en la dimensión innovadora, más creativa, que ha de

---

<sup>12</sup> NAHAPIET, J. y S., GHOSGAL. **SUMATRA GHOSHAI ON MANAGEMENT: A FORCE FOR GOOD**, p. 10

generar y difundir conocimiento entre los diferentes agentes que conforman una organización.

De esta forma, analizar la relación existente entre el desarrollo de competencias emocionales directivas y la competitividad de las organizaciones. Esto es, identificar qué variables emocionales correlacionan de forma positiva con el incremento de la competitividad empresarial.<sup>13</sup>

Desarrollar una política eficaz de gestión del talento dentro de una organización supone fundamentalmente establecer mecanismos para que la empresa sea capaz de captar, desarrollar, aprovechar y retener el talento dentro de la organización.

Para obtener la presencia de personas de talento en una organización, la capacidad de atracción y captación de personas con talento para la organización, es una de las piezas clave que requiere de una gran atención por parte de los responsables de recursos humanos. Saber seleccionar el talento útil para la organización e incorporarlo en profesionales de talento demostrado y saber detectar el talento potencial y dónde buscarlo, en profesionales que inician su carrera profesional, serán elementos sobre los que construir después la adecuada política de gestión del talento. Las pruebas adecuadas de selección y evaluación adquieren en este proceso un protagonismo muy relevante.

---

<sup>13</sup> BUENO, E. **ENFOQUES PRINCIPALES Y TENDENCIAS EN DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL**, p. 19

Junto a la captación también será vital la capacidad de la empresa para la retención de los profesionales con talento, entrando en un intercambio de beneficios mutuos que satisfaga a ambas partes y conserve el potencial creativo de la organización lo más establece posible. Reconocimiento, aprovechamiento de sus potencialidades y posibilidades de promoción, entorno de aprendizaje, clima laboral y motivación son, entre otros, factores determinantes de la fidelización del talento en las organizaciones.

Existe un tercer elemento de importancia capital que ninguna organización debe dejar de lado. Es cierto que sabiendo captar y retener el talento, una organización está apostando por personal de alto valor añadido ya consolidado en el mercado. Pero esto no es suficiente. Una organización no sólo puede obtener talento creativo a partir de los profesionales consagrados del mercado. Esto supondría un enorme riesgo para su cohesión como organización y la creación de equipos sinérgicamente conjuntados, así como para el mantenimiento coherente en el tiempo de una misión, visión, valores y cultura empresarial acorde a los mismos.

Una organización que desee alcanzar el éxito en los escenarios actuales, deberá apostar por procesos multiplicadores del talento dentro de la organización. proceso que contribuyan al permanente desarrollo de los trabajadores con talento consagrado, que contribuyan al crecimiento profesional de los trabajadores con talento potencial y que, en definitiva, consigan que el talento individual se coordine como talento global de la organización y crezca, permanezca y se desarrolle dentro de ella.

Asimismo, el desarrollo del talento es pieza clave en el proceso de consolidación de la capacidad innovadora de una organización y la manera de incorporar de forma corporativa esa capacidad, más allá de la suma de fichajes estrella individuales. De nada serviría fichar y retener con dinero a los mejores jugadores del mundo en un mismo equipo de fútbol, si su entrenador no consigue que jueguen como un equipo. El papel del desarrollo del talento es, en parte, contribuir a conseguir esa sinergia de equipo imprescindible para la obtención de victorias y premios.

Si se parte de la base de que el talento es algo que posee el individuo, se puede hacer una primera clasificación en exceso simplista pero de gran utilidad. Ante nosotros se darán tres casuísticas bien diferenciadas. El profesional de talento pleno o ampliamente desarrollado, el profesional con un elevado, alto, medio o bajo potencial de talento, y el profesional sin aparente talento desarrollado. Sin lugar a dudas en todas las organizaciones se darán estos tres casos. Profesionales contratados precisamente por su talento manifiesto y demostrado, profesionales buscados por su talento potencial, y profesionales sin especial talento a destacar.

Como punto de partida debemos considerar que probablemente todas las personas poseen los tres perfiles. Todos poseen talentos destacados, talentos potenciales o ausencia de talento en muchas otras orientaciones. La clasificación anterior no supone una clasificación global de ser humano frente a la existencia del talento, sino más bien la clasificación que cada

empresa debe hacer a la hora de conjuntar sus recursos humanos con los talentos estratégicos que la organización desea incorporar o desarrollar para contribuir a los objetivos estratégicos de la misma.

Por tanto, lo primero que se debe definir será que características debe reunir ese talento para que una organización se interese por él. En primer lugar debe ser un talento que sea útil a la organización. Talento es algo que puede poseer cualquier persona en múltiples campos y dimensiones, pero sólo se considerará "talentos" por parte de una empresa a esas mismas capacidades en la medida en la que puedan ser útiles para el éxito de la organización. Por tanto, ser excepcional en algo que no suponga rédito para la organización puede convertirnos en una persona del grupo de los "sin talento destacable ni potencial" en la clasificación de la empresa, debido a que nuestro talento manifiesto o potencial no es de utilidad para la organización.

En segundo lugar, es necesario que cómo individuos poseedores del talento seamos susceptibles de interesarnos y hacer nuestros los objetivos de la organización para ir en la misma dirección. En la medida en la que una persona de talento no se oriente con los objetivos de la empresa, esta persona no sólo dejará de ser útil a la organización, sino que puede suponer un importante lastre o problema para ella, pues las personas con talento reúnen cualidades críticas del orden establecido que son de gran utilidad si ayudan con sus afirmaciones a los objetivos de la empresa y no lo son si los entorpecen.

Además, es labor de la propia organización y de la política de gestión del talento saber diferenciar con éxito en qué casos los objetivos son sinérgicos y en qué casos no lo son. Especial relevancia tiene el evitar interpretar como divergencia en los objetivos, lo que puedan suponer inercias o resistencias a cambios innovadores necesarios o beneficiosos aunque revolucionarios para la organización.

En tercer lugar, la persona con talento, aún coincidiendo en el objetivo a alcanzar, debe además incorporar los valores de la organización. Será necesario encontrar el equilibrio entre la aportación estratégica que pueda suponer su talento y las divergencias a subsanar que se puedan manifestar con los valores de la organización. Si se quiere desarrollar el talento en la organización de forma global y sinérgica, si se desea que nuestras estrellas de fútbol jueguen como un equipo, es necesario que posean unos elementos comunes, un mismo enfoque cultural de valores y principios, además de un mismo objetivo.<sup>14</sup>

Los profesionales con talento escogen fundamentalmente sus empresas por la forma en la que son aprovechados o valorados, el feed-back que obtienen de sus superiores, el clima laboral, las opciones de promoción y por las posibilidades que tienen de aprendizaje y desarrollo. La capacidad real y eficaz que tenga una empresa para desarrollar el talento de sus profesionales, es uno de los elementos que contribuyen a la captación y retención del talento dentro de una organización.

---

<sup>14</sup> **Ibíd.**, pp. 20-22

Asimismo, se denomina el sistema de desarrollo del talento, al conjunto de procesos que la empresa establece con el fin de:

- Contribuir a la integración del personal consolidado de talento recientemente incorporado a la plantilla con los objetivos y los valores de la empresa.
- Canalizar y llevar a su pleno rendimiento el talento potencial de las personas de la organización en concordancia con los objetivos y valores de la organización.
- Colaborar en la creación de sinergias de equipo que generen sistemas multiplicadores del talento para que la suma integrada de los talentos individuales de la organización genere una evolución creativa en el talento global de la organización y éste evolucione en su conjunto.

Para poder conseguir tres objetivos los sistemas de desarrollo del talento deben, esencialmente, cumplir de forma real y eficaz una sola tarea: fomentar, generar, potenciar y consolidar procesos de aprendizaje.

El desarrollo del talento es fundamentalmente generar y consolidar aprendizaje. Los tres objetivos a perseguir nombrados determinarán los contenidos de este aprendizaje y éstos, a su vez, la forma o modalidad de llevarlo a cabo.

Las organizaciones en general están ahora en clara tendencia al alza en la valoración de los recursos de talento y la búsqueda de procesos de captación, gestión y retención del talento. Sin embargo, la realidad refleja que los procesos que están poniendo

en marcha no son correctos y no se perciben como útiles por quienes deben aprovecharlos.

Es evidente que uno de los elementos básicos del talento es la motivación del trabajador y ésta surge de la mezcla de su propio placer en el desarrollo de una actividad que le agrada junto con la satisfacción de llevarla a cabo en una organización y un entorno laboral que le satisfacen hasta el punto de haber alcanzado el compromiso mutuo de persecución de objetivos comunes. Difícilmente se obtendrá este resultado si ya los trabajadores consideran nuestras acciones destinadas a apoyarlos como deficientes e inadecuadas.

Por tanto, el desarrollo del talento también es desarrollo de la diversidad. Los sistemas estructurados como procedimientos homogéneos o estándares para el establecimiento de acciones de desarrollo del talento, terminan en procesos burocráticos, alejados de la realidad del negocio y ajenos a los intereses del trabajador, provocando el fracaso de estas políticas.

En primer lugar, la responsabilidad del desarrollo del talento de un equipo de personas dentro de un departamento de una organización es del responsable directo de ese departamento y por lo tanto responsable del equipo de personas que lo integra. No es una exclusiva responsabilidad del departamento de recursos humanos. Recursos humanos es un facilitador de esa tarea, dando apoyo, medios o recursos a ese responsable. Se debe de conectar más al departamento de recursos humanos con la actividad de la

organización e integrar, a su vez, a los responsables de negocio en el desarrollo del talento en la misma.<sup>15</sup>

Respecto a las **dimensiones del conocimiento como base del desarrollo del talento**, los autores **BUENO E.; RODRÍGUEZ, P. y M. P., SALMADOR** manifiestan que el proceso de aprendizaje como el proceso esencial de desarrollo del talento. En definitiva la forma en la que transmitimos conocimientos como materia prima sobre la que construir las semillas de la creatividad y la innovación.

Tal es así, que para un trabajador con talento o potencial talento pueda desarrollarlo a su máximo potencial, deberá poseer el conocimiento necesario para hacerlo y para poseerlo, deberá aprenderlo.

Además, clasifica este conocimiento en varias dimensiones que complementan las capacidades de un individuo:

- Conocimiento técnico: ya sea conocimiento teórico en materia específica de una disciplina, conocimiento técnico-práctico obtenido de la experiencia en el propio puesto de trabajo, o el dominio de determinadas herramientas de uso en el desempeño de su labor.
- Destrezas o habilidades: desarrollo de habilidades, directivas o no, concretas para el desempeño correcto del puesto de trabajo.

---

<sup>15</sup> **Ídem.**, pp. 126-127

- Competencias: capacidades humanas, habilidades directivas que trascienden el desempeño concreto del puesto de trabajo actual, orientadas hacia el futuro desempeño de nuevos puestos, tareas o responsabilidades. No sólo como conocimientos o habilidades destinados a su aplicación más o menos genérica, sino orientados a la modificación concreta de comportamientos y con ello la obtención de resultados.

Si bien, el conocimiento técnico y las habilidades son necesarios para el desempeño adecuado de una actividad, no es el elemento relevante de lo que se denomina talento. El profesional con talento como aquel que reúne, más allá del conocimiento técnico o las habilidades necesarias, la capacidad para ser creativo, capacidad de aprender de forma constante, capacidad para reordenar el entorno y crear nuevas reglas no dando nunca nada por sentado, y las cualidades personales o competencias necesarias para explotar estas capacidades. La orientación a la acción, poner siempre en práctica las cosas rompiendo la barrera de la teoría, el tesón o la tenacidad para llegar al final de aquello con lo que se comprometen y la confianza en uno mismo para decirse a sí mismo "yo puedo" y como líder, contagiar y atraer a los demás a su proyecto.

Por tanto, es el tercer nivel de conocimiento el que determina la semilla de la innovación. El desarrollo del talento se produce en la medida en la que se potencia y desarrolla el acceso a las competencias que lo cultivan. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> BUENO E.; RODRÍGUEZ, P. y M. P., SALMADOR. **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL: ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EN UNA EMPRESA**, pp. 51-52

Las políticas son los lineamientos o normas administrativas que se establecen para dirigir la empresa. Estas orientan, guían y conducen al ejecutivo de mando medio para una correcta toma de decisiones que asegure el logro de los objetivos esperados.

Es por eso, que el autor **IBÁÑEZ MACHICAO, Mario** manifiesta que constituyen una orientación administrativa para impedir que los jefes intermedios tomen decisiones al margen de las normas preestablecidas de la empresa. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a los problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los jefes intermedios acudan ante los jefes superiores, para que estos den solución o tomen decisiones; por lo tanto, las políticas de talento humano se refieren a las maneras de cómo la empresa aspira a trabajar con su talento humano para alcanzar, por intermedio de ellos, sus objetivos.

Las políticas de talento humano surgen en función a la racionalidad de la filosofía y la cultura organizacional de la empresa.

Además, las políticas establecen el código ético y de valores de la organización, y permiten dirigir las relaciones laborales entre esta y sus talentos humanos. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos para orientar el desempeño individual y colectivo del talento humano.

También la gestión del talento humano está organizada mediante guías establecidas por las políticas administrativas; estas

prescriben la uniformidad, con justicia social, y la consistencia de la organización de trabajo. Las políticas proporcionan unidad y uniformidad de criterio, porque describen los principios generales que guían, orientan y dirigen la empresa, en este caso, las guías para gestionar el talento humano y establecer el escenario de decisiones para cada uno de los programas dirigidos al trabajador, desde el reclutamiento hasta su retiro.<sup>17</sup>

### **1.2.2 Desarrollo Organizacional**

La teoría administrativa ha demostrado que los ambientes estables exigen organizaciones mecanicistas, mientras los ambientes inestables exigen organizaciones orgánicas. La era industrial, tanto clásica como neoclásica, se caracterizó por el ambiente estable; por esta razón predominaron las organizaciones mecanicistas y burocráticas que proliferaron en la mayor parte del siglo XX. Con la llegada de la era de la información, los cambios se aceleraron y el mundo de los negocios se convirtió en un ambiente inestable y turbulento que condujo a la creación de organizaciones orgánicas y flexibles que se ajustan mejor a las nuevas características ambientales.

En este nuevo contexto, el modelo orgánico de organización fue necesario para enfrentar el ambiente fluido y variable. Las características del modelo orgánico son: reducción de los niveles jerárquicos y la descentralización, autocontrol y autodirección personal del desempeño, cargos variables y constantemente redefinidos, tareas cada vez más complejas y diferenciadas, no

---

<sup>17</sup> IBÁÑEZ MACHICAO, Mario. **Ob. Cit.**, pp. 235, 238

más desempeño individual, sino en equipos multifuncionales, autogestionados y dotados de poder, interacción constante para la búsqueda de la eficacia, órganos flexibles y variables sustituidos cada vez más por equipos. En fin, un modelo dinámico innovador que busca la flexibilidad y adaptación al mundo exterior.

El cambio de un ambiente estable a uno inestable está obligando a las organizaciones a trocar la estructura mecanicista y tradicional por la estructura orgánica y moderna. Este cambio generó una gran ola de reorganizaciones.

El cambio trae nuevas prácticas y nuevas soluciones que exigen el cambio en las personas, para funcionar de manera satisfactoria. Este papel corresponde al desarrollo de personas.

Tal es así, que los autores **NADLER, Leonard y Zeace, NADLER** manifiestan que entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D) están en el orden del día. Las diferencias entre ambos ya se analizaron anteriormente. El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

Todos los empleados pueden y deben desarrollarse. En el enfoque tradicional, el desarrollo gerencial se reservaba apenas a una pequeña franja del personal: sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados tienen mayor participación en los objetivos de sus cargos y mayor preocupación por la calidad y por los clientes. En la actualidad las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas las personas. El desarrollo pasó a involucrar a todos los empleados.

Respecto al desarrollo, entrenamiento y educación el autor presenta los siguientes puntos:

- **Desarrollo de RH:** Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.
- **Desarrollo:** Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.
- **Entrenamiento:** Experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.
- **Educación:** Experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.

En cuanto a los **métodos de desarrollo de personas**, el autor refiere que existen muchos métodos para desarrollar personas. Existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa).<sup>18</sup>

Asimismo, los autores **CENZO, David y Stephen, ROBBINS**<sup>19</sup> presentan los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual son los siguientes:

- **Rotación de cargos:** desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como una 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, la persona puede desempeñar diferentes tareas bajo la conducción de un gerente que la apoya.

---

<sup>18</sup> NADLER, Leonard y Zeace, NADLER. **HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**, p. 19

<sup>19</sup> CENZO, David y Stephen, ROBBINS. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, pp. 246-248

- **Aprendizaje práctico:** técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenador se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos. Generalmente se aplica junto con otras técnicas. Muchos entrenadores trabajan juntos para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
- **Asignación de proyectos:** oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización. En general, esos proyectos son de naturaleza temporal e efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proponer soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación. Las atribuciones temporales son interesantes y desafiantes, pues aumentan el contacto de las personas con los otros miembros de la organización, amplían su comprensión y proporcionan oportunidades de crecimiento.
- **Participación en curso y seminarios externos:** forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Modernamente las organizaciones utilizan la tecnología de la información para proporcionar aprendizaje a distancia, de modo que el facilitador puede estar en otro lugar, mientras su

presentación se transmite simultáneamente a varios lugares, como en el caso de la videoconferencia.<sup>20</sup> La educación a distancia para entrenar a sus empleados en posiciones de supervisión. Los empleados situados en diferentes países tienen la oportunidad de recibir entrenamiento de diferentes organizaciones, sin costos de viajes, desplazamientos y hospedajes.<sup>21</sup>

- **Ejercicios de simulación:** la simulación trascendió la selección de personal y se convirtió en una técnica de entrenamiento y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc. En los análisis de estudio de casos se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique los problemas reales, analice las causas, desarrolle soluciones alternativas y elija la que juzgue más adecuada, y la implemente. El estudio de casos proporciona discusiones estimulantes entre los participantes, así como excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y de juicio. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización ponen a la persona en el papel de actor que participa en los problemas gerenciales. Los ejercicios de simulación presentan la ventaja de crear un ambiente semejante al de las situaciones reales en que trabajan las personas, sin los altos costos involucrados en acciones reales no deseables. Sin embargo, es difícil similar todas las situaciones reales de la vida cotidiana.

---

<sup>20</sup> BOBO, Filipczak. **DISTANCE TEAMWORK**, p. 71

<sup>21</sup> EMERY, Michael y Margareth, SCHUBERT. **A TRAINER'S GUIDE TO VIDEOCONFERENCING**, pp. 59-64

- **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. El entrenamiento fuera de la empresa lo ofrecen organizaciones especializadas en E&D que proporcionan esquemas integrados cuyo objetivo principal es enseñar a los entrenados la importancia de trabajar en conjunto, como equipo.
- **Estudio de casos:** método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Es una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución, desarrollando habilidades de análisis, comunicación y persuasión.
- **Juego de empresas:** también denominados management games o business games, técnicas de desarrollo en que los equipos de empleados o de gerentes compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales o simuladas que se presentan en las empresas.
- **Centros de desarrollo interno:** o in-house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades personales. Es el caso de las universidades corporativas. <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> SHELLENBARGER, Sue. **CORPORATE AMERICA GROOMS WOMEN EXCES**, pp. 13-14

Respecto a los métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría, los cuales define de la siguiente forma:

**1) Tutoría.** Los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula. El progreso en la carrera requiere el apoyo de grupos dominantes de la organización que definen los objetivos corporativos, las prioridades y los estándares.

Se da el nombre de tutoría (mentoring o coaching) al papel activo que cumple un gerente para guiar y orientar a una persona en su carrera. Así como un técnico observa, analiza e intenta mejorar el desempeño de los atletas, el tutor proporciona orientación en la jerarquía corporativa, guía, aconseja, crítica y da sugerencias para ayudar al crecimiento del empleado.<sup>23</sup> Los tutores o mentores son ejecutivos que se ofrecen a ayudar a los empleados junior para proporcionarles un sistema de apoyo y soporte profesional y político. En este sistema de apoyo, el mentor guía y orienta al candidato y responder por él en los círculos más elevados de la organización. Esta técnica presenta ventajas, como aprender haciendo en oportunidades de intensa interacción y rápida retroalimentación en el desempeño de tareas. Las mayores desventajas son la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor o tutor para ser buen entrenador. La eficacia de esta técnica reside en la capacidad del tutor. La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, una persona puede ser excelente

---

<sup>23</sup> WILSON, James y Nancy, ELMAN. **ORGANIZATIONAL BENEFITS OF MENTORING**, pp. 88-90

ejecutivo, a pesar de no crear un ambiente de aprendizaje y de apoyo.

**2) Asesoría a los empleados.** El gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo. La asesoría se aproxima al enfoque de tutoría, pero difiere en un aspecto: la asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina. Cuando el empleado presenta un comportamiento inconsistente con el ambiente de trabajo (ausencia, retrasos, ira, insubordinación) o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente, el gerente debe intervenir. No obstante, es necesario que el gerente identifique con claridad el problema antes de la intervención. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del empleado, el gerente se convierte en facilitador de entrenamiento o de desarrollo. El proceso de consejería de empleados exige gran habilidad del gerente para escuchar y persuadir.<sup>24</sup>

Ante la actual situación socioeconómica, las personas y las organizaciones están más preocupadas por los índices de desempleo que por el fenómeno menos visible, pero mucho más grave, de la erosión provocada por la diferencia entre la velocidad con que los cambios tecnológicos requieren nuevos conocimientos y habilidades de la fuerza de trabajo, y la velocidad del reaprendizaje.

---

<sup>24</sup> SHELLENBARGER, Sue. **Ob. Cit.**, pp. 15-16

El desarrollo rápido de los conocimientos y habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad de las relaciones de trabajo (trabajo temporal, trabajo de tiempo parcial). Es la antigua entalpia. En un ambiente de hipercompetitividad, sólo sobrevivirán las empresas más ágiles, capaces de anticiparse al proceso de cambios que pongan a su favor el factor sorpresa. Estas ventajas competitivas no son permanentes y necesitan crearse de manera continua; en consecuencia, las condiciones previas son una visión y anticipación del futuro de los negocios del sector y el compromiso de las personas en esta construcción.

Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva autosostenible son los activos humanos. Sólo sobrevivirán o se tornarán en líderes de mercado las organizaciones que consideran el trabajo no sólo como la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la inteligencia y la emoción.

El conocimiento es cada día más un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de la sociedad y de las empresas, lo que supone crear organizaciones de aprendizaje capaces de gerenciar el cambio a su favor. El aprendizaje de las organizaciones es la cuestión para la creación continua de ventaja competitiva. Las personas, y sólo las personas. Únicamente el desarrollo del potencial humano crea esa condición. Al final, ¿qué es una organización de aprendizaje, sino un grupo de personas que mejoran constantemente su capacidad de crear el futuro? Un futuro que tenga significado para las empresas y para sus empleados. Dentro de esta filosofía, surge la necesidad de

desarrollar en las empresas una cultura cuyo factor crítico de éxito sea la persona. La principal misión de los dirigentes es el desarrollo del potencial humano, de su conocimiento, y de sus habilidades con autodisciplina derivada de la autonomía y la responsabilidad.

La realización de las metas y estrategias de la empresa debe depender cada vez más de la expansión del conocimiento de los empleados; en consecuencia, los requisitos de admisión son cada vez más elevados, al tiempo que la empresa realiza gran esfuerzo por intervenir en educación y entrenamiento. Los conocimientos abarcan conceptos gerenciales, formación técnica, educación de comportamiento y educación en estándares de servicio en beneficio de los clientes. La consecuencia de este esfuerzo es la mayor competitividad de la empresa y, para los empleados, la mayor empleabilidad. El legítimo poder de negociación de la fuerza laboral también aumentará a medida que se constituye este nuevo escenario. El "capital humano" difiere de los activos físicos en que no puede ser poseído por el propietario del capital financiero ni ser administrado como los equipos y el dinero. Si están insatisfechos, los propietarios de conocimiento se retiran, y de ellos depende la innovación de los productos, procesos y servicios.<sup>25</sup>

En cuanto al **desarrollo de carreras**, el autor **CHIAVENATO, Idalberto** informa que el desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos

---

<sup>25</sup> AUMOND, Carlos Walter. **AMPLIAR CONHECIMENTOS EVITA DESEMPREGO**, p. 5

ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalización y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación del desempeño, E & D y planeación de RH.

Los primeros planes de desarrollo de carreras adoptadas por las organizaciones eran rígidos y se orientaban únicamente hacia necesidades organizacionales, como planeación previa y preparación anticipada de los empleados para expansión, nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Recientemente, estos planes dejaron de ser unilaterales y abarcaron tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

En la actualidad, algunas organizaciones están asignando gradualmente a los empleados la responsabilidad de la administración de su carrera, dándoles todas las condiciones y el apoyo posibles para que elijan de manera adecuada y tengan éxito. Esto incluye algunos problemas de las organizaciones aplanadas de hoy, en que las oportunidades de desplazarse verticalmente en la jerarquía son mucho menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los empleados deben recibir alguna orientación acerca de los pasos que deben dar para

desarrollar sus carreras, ya sea dentro o fuera de la organización.<sup>26</sup>

El concepto de **Desarrollo Organizacional (DO)** proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El **desarrollo organizacional** tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

En tal sentido, los autores **WENDELL, French y Cecil, BELL** lo definen de la siguiente manera: **"El desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupales), con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación"**.<sup>27</sup>

De igual manera, el especialista **CHIAVENATO, Idalberto** lo define de la siguiente forma: **"El desarrollo organizacional es**

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Ob. Cit.**, pp. 338-339

<sup>27</sup> WENDELL, French y Cecil, BELL. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND CHANGE**, p. 3

**la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en las actividades a largo plazo, para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas".** <sup>28</sup>

De otro lado, el autor **ROBBINS, Stephen** nos da el siguiente concepto: **"El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados".** <sup>29</sup>

Es por eso, que el **desarrollo organizacional**, según los autores **CUMMING, Thomas y Christopher, WORLEY** manifiestan que el entrenamiento y desarrollo está relacionado con el cambio de las personas, es decir, el aprendizaje individual. <sup>30</sup> En seguida se estudiarán los instrumentos de cambio organizacional, es decir, el aprendizaje de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo. El DO tiene as siguientes características:

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **COMO TRANSFORMAR RH –DE UM CENTRO DE DESPESAS EM UM CENTRO DE LUCRO**, p. 97

<sup>29</sup> ROBBINS, Stephen. **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: CONCEPTS, CONTROVERSIES, APPLICATIONS**, p. 736

<sup>30</sup> CUMMING, Thomas y Christopher, WORLEY. **ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE MINNEAPOLIS**, p. 3

**1. Se basa en la investigación y en la acción**, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que analicen y desarrollen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuese excelente. En otras palabras, el DO utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación. La metodología de investigación-acción la adoptan los especialistas en entrenamiento de las Naciones Unidas, en empresas del sector público y privado de varios países en desarrollo, como la estrategia más completa de cambio organizacional.

**2. El DO aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento**, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.

**3. El DO cambia actitudes, valores y creencias de los empleados**, para que puedan identificar e implementar los cambios (sean técnicos, de procedimientos, estructurales u otros) necesarios para mejorar el funcionamiento de la organización.

**4. El DO cambia el rumbo de la organización**, para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta, el incremento de la calidad del trabajo y el aumento de la eficacia.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> **Ibid.**, pp. 4-5

En cuanto al **proceso de desarrollo organizacional**, el especialista **LEWIN, Kurt** informa que utiliza tres fases:

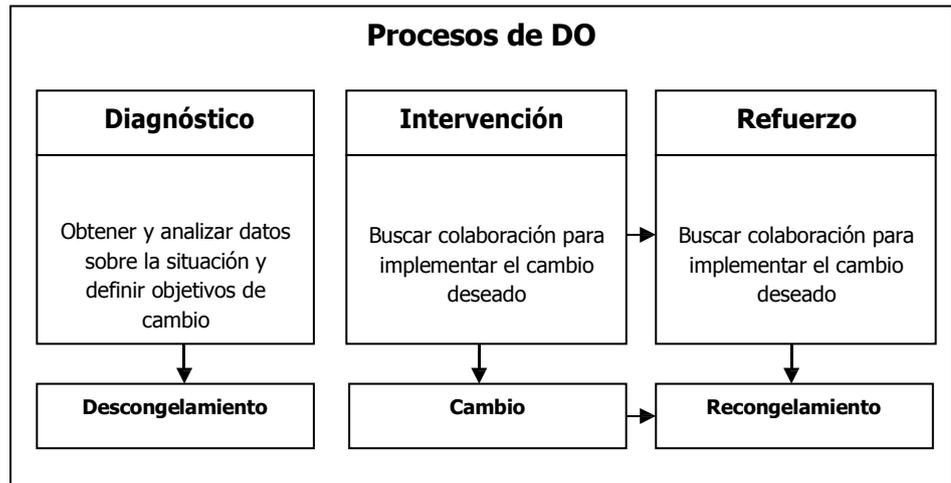
- **Diagnóstico.** A partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella. El diagnóstico se debe basar en entrevistas con las personas o grupos involucrados.
- **Intervención.** Acción para, modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
- **Refuerzo.** Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general, el esfuerzo se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado.

El DO funciona como un proceso planeado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin: el cambio es un proceso de descongelamiento, cambio y recongelamiento, como se observa en el esquema que presenta a continuación: <sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> LEWIN, Kurt. **FRONTIERS IN GROUP DYNAMICS: CONCEPT, METHOD, AND REALITYD IN SOCIAL SCIENCE**, p. 541

## PROCESO DE DO COMO PROCESO DE CAMBIO



Fuente: LEWIN, Kurt. **FRONTIERS IN GROUP DYNAMICS: CONCEPT, METHOD, AND REALITYD IN SOCIAL SCIENCE**, p. 541

Respecto a las **técnicas de DO**, el autor **CHIAVENATO, Idalberto** informa que se utiliza diversa tecnología. Las principales técnicas de DO son:<sup>33</sup>

**1) Entrenamiento de la sensibilidad.** Es la técnica más antigua y amplia de DO. Consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menos temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **COMO TRANSFORMAR, Ob. Cit.**, pp. 159-160

trabajo. Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas con los demás. Generalmente se aplica de arriba hacia abajo, comenzando por la cúpula de la organización y descendiendo hasta los niveles inferiores.

**2) Análisis transaccional (AT).** Técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales ocurren mediante transacciones. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El AT es una técnica destinada a individuos y no a grupos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación (los denominados "juegos"), en los cuales la intención o el sentido de las comunicaciones es oscuro o distorsionado. El AT se parece a una terapia psicológica para mejorar la relación interpersonal, que permite a cada individuo autodiagnosticar su interrelación con los demás, para modificarla y mejorarla gradualmente.

**3) Desarrollo de equipos.** Técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento recurriendo a determinadas variables descritas en el esquema anterior. La idea básica es

construir equipos mediante la apertura de la mentalidad y la acción de las personas. En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento o especialidad para lograr la predisposición sana hacia la interacción y, en consecuencia, hacia la creatividad y la innovación.

Muchas organizaciones, están transformando su estructura organizacional basada en la departamentalización funcional en redes integradas de equipos que buscan flexibilidad, innovación y cambio. En consecuencia, los equipos eficaces requieren definición clara de filosofía y misión de la organización, estructura organizacional flexible y participativa, sistemas organizacionales adecuados, políticas organizacionales que permitan el compromiso de las personas y empleados entrenados con habilidades técnicas e interpersonales.<sup>34</sup>

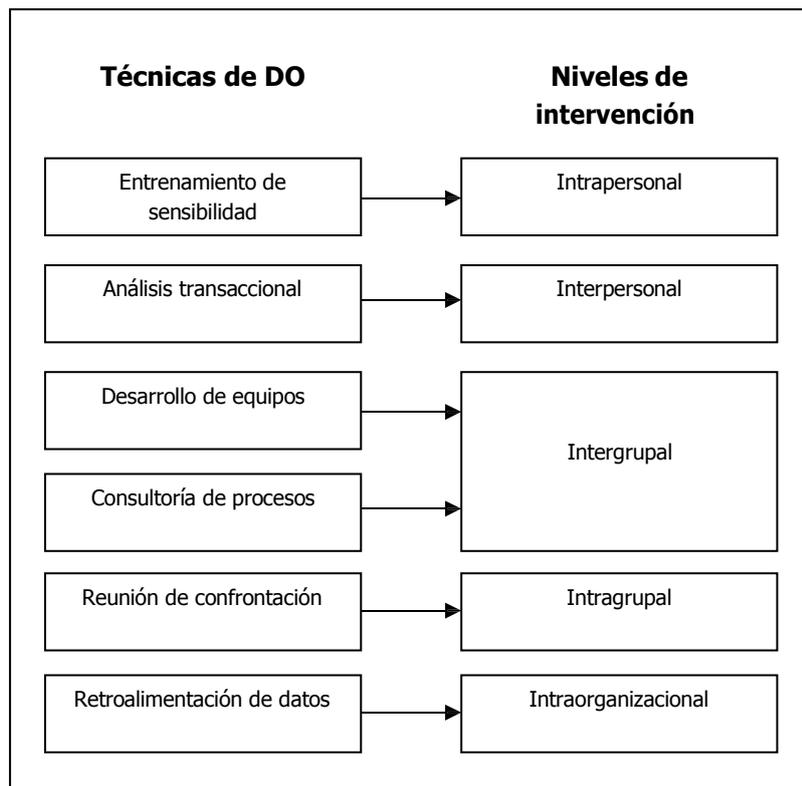
**4) Consultoría de procesos.** Técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimiento, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y ayudar a los miembros del equipo a desarrollar el diagnóstico de barreras y las habilidades de solución de problemas, para fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar

---

<sup>34</sup> SHONK, James. **TEAM-BASED ORGANIZATIONS**, pp. 35-38

las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar la eficacia.<sup>35</sup>

### DIFERENTES TÉCNICAS DE DO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACAO NOS NOVOS TEMPOS: OS NOVOS HORIZONTES EM ADMINISTRACAO**, p. 188

**5) Reunión de confrontación.** Técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación que dura un día, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuviese

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACAO NOS NOVOS TEMPOS: OS NOVOS HORIZONTES EM ADMINISTRACAO**, p. 188

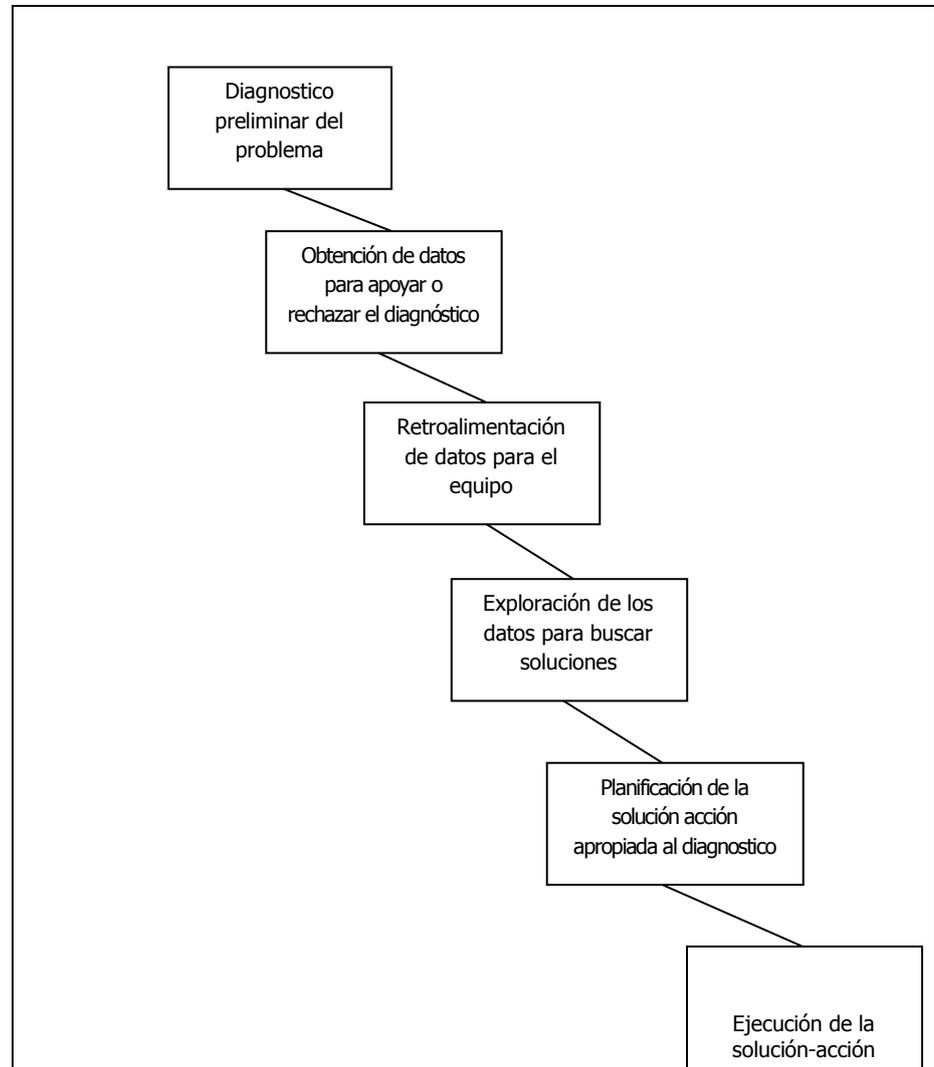
delante de un espejo. En esta reunión, cada grupo presenta al otro los resultados de estas evaluaciones y es interrogado respecto de sus percepciones. Luego sigue una discusión, inicialmente acalorada tendiente a buscar una posición de comprensión y entendimiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación con serenidad de ánimo, moderando las críticas, moderando los trabajos, orientando la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y eliminando las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica y eliminando las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización, incrementando las comunicaciones y las mejorar la salud de la organización, incrementando las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o equipos y planeando acciones correctivas o profilácticas.

#### **6) Retroalimentación de datos (feedback de datos).**

Técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación de datos proporciona aprendizaje de nuevos datos de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización, datos que no siempre se tienen en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás. Esta técnica requiere intensa comunicación y flujo adecuado de información dentro de la organización, para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos puedan

tomar conciencia de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas en la organización.<sup>36</sup>

### LOS SEIS PASOS DE LA METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DEL DO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACAO NOS NOVOS TEMPOS: OS NOVOS HORIZONTES EM ADMINISTRACAO**, p. 188

<sup>36</sup> BENNIS, Warren. **CHANGING ORGANIZATIONS**, p. 66

Las técnicas de DO se aplican en secuencia definida conforme a la figura. El punto de partida es mejorar inicialmente la sensibilidad intrapersonal para ir mejorando e incentivando sus relaciones interpersonales. En seguida, se inicia la formación y el desarrollo de equipos con técnicas intragrupalas a las que siguen las técnicas intergrupales necesarias para integrar los diferentes equipos entre sí, y más, adelante, las técnicas intraorganizacionales para definir los objetivos organizacionales que se deben alcanzar mediante el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos involucrados. Las evidencias demuestran que los cambios que hacen énfasis en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces. En el fondo, el DO es una verdadera multitud de esfuerzos conjuntos para modificar la organización a través del cambio de actitud y comportamiento de las personas que trabajan en ella, es decir, a través de un verdadero cambio de mentalidad como medio más eficaz de cambiar la organización entera.<sup>37</sup>

La variedad de aplicaciones del DO, también denominadas intervenciones o técnicas de DO, aumentó en los últimos años. El DO comenzó con intervenciones en procesos humanos para ayudar a las personas a comprender mejor y modificar sus propias actitudes, valores, creencias y, en consecuencia, mejorar la organización. En la actualidad, la amplitud de las aplicaciones del DO es impresionante, en función de la variedad de los cambios necesarios. Todas están orientadas a proporcionar datos a los empleados, con el fin de generar e implementar las soluciones

---

<sup>37</sup> KORMAN, Abraham. **INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, pp. 22-23

necesarias y la retroalimentación, para crear condiciones de autoevaluación del progreso efectuado.

El DO está estrechamente relacionado con cambio que buscan agregar valor al negocio de la organización, a las personas y a los clientes. En el fondo, el DO se puede utilizar para reevaluar la estructura organizacional, los procesos y la tecnología utilizada, los productos y servicios introducidos y la cultura de la organización.

Además, el DO tiene un enorme potencial para complementar e incentivar los programas de calidad total en las organizaciones, ya que ambos tienen aspectos comunes. Además de los factores señalados en el esquema, los programas de calidad total deben incluir algunos factores que mejoren la competencia individual de los empleados:

- Educación y entrenamiento.
- Proceso selectivo capaz de adecuar personalidad, educación, conocimientos y experiencia con los requisitos del cargo.
- Métodos de trabajo establecidos para asegurar el buen empleo de los recursos.
- Oportunidades para trabajar en cargos multifuncionales y desarrollar nuevas habilidades.
- Condiciones de trabajo seguras y estables.
- Sistemas de ascensos y progreso profesional bien definidos.
- Supervisión y liderazgo diseñados para desarrollar los talentos de cada persona.

Nada mejor que conjugar los aspectos positivos del DO con los de la calidad total.<sup>38</sup>

Con relación a las **limitaciones del DO**, el autor **HEISLER, W. J.** informa que aunque sea fuerte impulsor del cambio y la innovación organizacional, el DO presenta algunas limitaciones.

- Es difícil evaluar la eficacia de los programas de DO.
- Los programas de DO requieren mucho tiempo.
- Los objetivos de DO son generalmente muy imprecisos.
- Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar.
- Los programas de DO generalmente son muy costosos.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar las actividades de DO, sino que existen áreas en que el programa se debe perfeccionar. Los administradores pueden mejorar la calidad de las actividades de DO a través de las siguientes medidas:

- Ajustar sistemáticamente los programas de DO a las necesidades específicas de la organización.
- Demostrar cómo pueden cambiar sus comportamientos las personas como parte del programa organizacional.
- Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

---

<sup>38</sup> BRADFORD, D. L. y A. R., COHEN. **MANAGING FOR EXCELLENCE**, p. 84

Sin duda, el papel de la ARH y de los gerentes de línea puede ser apalancado ampliamente mediante las actividades de DO. El DO representa uno de los más promisorios campos de actuación en el mejoramiento de las organizaciones y el desarrollo de las personas.<sup>39</sup>

Finalmente, el desarrollo es un proceso lento y gradual que nos permite conducirnos hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades. Dicho de otra manera, el desarrollo nos permite tener un conocimiento profundo y real de la organización y del medio ambiente que la rodea. Al conocer la organización, podemos determinar la estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente. En consecuencia, la eficacia organizacional tiene relación directa con la capacidad de supervivencia y adaptación.

### **1.3 INVESTIGACIONES**

Al consultar tanto en la Biblioteca como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, encontramos diferentes trabajos, además también se hizo una búsqueda en diferentes universidades tanto nacionales como internacionales, hallando los siguientes estudios:

---

<sup>39</sup> HEISLER, W. J. **PATTERNS OF OD IN PRACTICE**, pp. 77-80

### 1.3.1 Investigaciones Nacionales

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega**

**Autor:** NINAMANGO ÁLVAREZ, Cristóbal

**Tema:** "Efectos de la Gestión del Talento Humano en el Desarrollo de Medianas y Grandes Empresas Industriales" (2013)

**Resumen:**

La investigación ha permitido precisar que el empleo de buenas técnicas de relaciones humanas en la organización, influyen en el ejercicio del principio de autoridad basado en el conocimiento y la habilidad social; así como que brindar bienestar social y laboral a los trabajadores, logra la participación activa del personal en la toma de decisiones de estas empresas y también que los efectos de la gestión del talento humano, influyen en el desarrollo de las medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana; además en cuanto a las Recomendaciones son practicables y viables para el presente estudio.

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega**

**Autor:** MEZA VEJA, Félix Fortunato

**Tema:** “La Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional de las Medianas y Grandes Empresas Textiles de Lima Metropolitana” (2009)

**Resumen:**

Al tratar sobre la investigación, encontramos que esta es una realidad que actualmente está sucediendo en el siglo XXI a nivel empresarial, caracterizada por la actuación de distintos agentes, en un contexto de cambio continuo que afectan nuestra realidad política, económica, social, educativa, entre otras; y seguramente el futuro seguirá marcado por el cambio, provocará un entorno cada vez más complejo y de difícil predicción.

En este panorama, las organizaciones deberán actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, para poder diferenciarse y ser más competitivos y donde resalte la importancia de formar al talento humano, como un aspecto fundamental dentro de los programas de desarrollo organizacional, que se implanten al interior de las organizaciones, buscando potenciar el talento del personal hoy en día y donde debe haber un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial.

En el desarrollo de la investigación, estuvo enmarcada en demostrar si el empleo de la gestión del talento humano incide a nivel del desarrollo organizacional de las medianas y grandes empresas textiles de Lima Metropolitana, el cual

estuvo enmarcado en este sector, como también la investigación se encaminó a establecer si el talento humano debidamente gestionado, puede ayudar a alcanzar el desarrollo organizacional en las medianas y grandes empresas textiles.

De otro lado, el estudio encontró que en las actuales circunstancias se hace necesario que los recursos humanos, principalmente los considerados como talentos, deben ser gestionados en forma técnica y profesional; por un lado con el fin de nutrirlos de los conocimientos necesarios y prácticas suficientes, con la tecnología más apropiada para estos fines; como también establecer como el talento humano puede ayudar a lograr el desarrollo de este sector empresarial, sobre todo por las bondades que le viene ofreciendo, como son la apertura de mercados, nuevas alianzas estratégicas que está firmando el país y como todas estas particularidades, pueden incidir en este sector empresarial.

Al concluir, la investigación ha permitido conocer que el talento humano en las empresas debe ser gestionado con todos los recursos y medios necesarios, en razón que un sector tan importante como es el textil, requiere de personal que reúna éstas características y niveles de competitividad que tienen, en razón que sus aportes, van influir favorablemente en este sector empresarial; donde se va a aprovechar las aperturas de mercados, la liberación de los aranceles, los alcances de los TLC y otros; pero finalmente su

aporte incidirá favorablemente y permitirá el desarrollo organizacional de las medianas y grandes empresas textiles

### **1.3.2 Investigaciones Internacionales**

- **Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.**

**Autor:** CORONEL LEÓN, Tania Marilú y María Rosa, FÁREZ CHALCO.

**Tema:** “Gestión del Talento Humano en Base a Competencias Laborales Requeridas Aplicadas a la Empresa “DURAMAS CIA. LTDA” (2010).

**Resumen:**

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es la misma, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones, con esto, cada componente de las empresas deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza. Se considera que la

mayor fortaleza que el talento humano posee son: el conocimiento, las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de los hábitos de trabajo, además se considera importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico hoy es diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas.

#### **1.4 MARCO CONCEPTUAL**

- **Actitud.- Estado de la disposición nerviosa y mental,** que se organiza a partir de las vivencias y que orienta o dirige la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos.
- **Habilidad.-** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.
- **Desarrollo organizacional.** Trata sobre del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas que interactúan entre sí para perseguir un fin.
- **Efectividad.-** Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento

para obtener determinado resultado a partir de una acción. La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.

- **Empresas de gastronomía.**- La gastronomía es un mercado donde los clientes son básicamente infieles, y donde comprender estos mecanismos es vital para la supervivencia del proyecto. Es un mercado donde la oferta de polos, marcas, conceptos y formatos se renueva día a día. El entorno competitivo es altamente agresivo. El lanzamiento del concepto adecuado, la comunicación con el entorno y la experiencia del cliente es determinante del éxito del establecimiento en cuanto que determina el volumen de venta.
- **Experiencia.**- Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.
- **Gestión del talento humano.** Es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señala la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios

en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

- **Incremento.**- Es tanto la acción como el resultado de incrementar o aumentar una cosa material o inmaterial o un estado o situación, en relación a lo que antes era o sucedía.
- **Interés.**- Es un índice utilizado en economía y finanzas para registrar la rentabilidad de un ahorro o el costo de un crédito.
- **Motivación laboral.**- Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.
- **Potencialidad.**- El concepto potencial es un concepto abstracto que se relaciona directamente con la idea de potencia y que hace referencia a la posible calidad, cantidad o capacidad de un elemento, cosa o persona. Cuando hablamos de potencial estamos hablando siempre de una posibilidad, de una suposición, ya que esta idea está basada en un cálculo más o menos exacto que el ente al que se hace referencia se estima puede tener. Así, el potencial puede aplicarse no sólo a una persona sino también a fenómenos químicos, físicos y matemáticos.
- **Previstos.**- Que se sabe o se conoce de forma anticipada o antes de suceder.

- **Proactiva.**- El término proactivo refiere a una actitud que puede ser observable en cualquier ser humano y que se caracterizará principalmente entre otras cuestiones por el asumir el control de su vida de modo activo, es decir, lo estático, lo permanente, para una persona que decide como forma de vida adoptar la proactividad no existirá más si es que alguna vez existió, ya que la iniciativa en el desarrollo de acciones marcadas por la audacia y la creatividad serán la manera natural de actuar y comportarse de una persona proactiva/o.
- **Reconocimiento.**- Acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos se la designa como reconocimiento.
- **Recursos humanos.**- Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.
- **Sistemático.**- Que sigue o se ajusta a un sistema o conjunto de elementos ordenados.

- **Trabajo.**- Conjunto de actividades que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, la solución de un problema o la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En las últimas dos décadas principalmente, somos testigos del avance que ha alcanzado la gastronomía en el país y cuyos logros no responden simplemente a circunstancias particulares, ni tampoco a hechos aislados que se han producido en el Perú; sino por el contrario, al esfuerzo que se viene desarrollando con el fin que esta actividad logre su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Esta situación a la cual nos estamos refiriendo en líneas anteriores, refleja la preocupación del gobierno y principalmente del sector empresarial, quienes han apostado en que este sector debe lograr su posicionamiento mediante la calidad de sus productos y servicios que se ofrecen a usuarios que en forma diaria concurren a establecimientos de diferentes niveles, encontrándose que la gastronomía se presenta en diferentes formas y que es el reflejo de muchas fusiones que se han dado como resultado de las migraciones de otros países, que se produjeron y que cada una de estas sumo muchos productos que se vienen utilizando en la gastronomía nacional.

Al respecto podemos decir que como resultado de esa fusión producida en la cocina peruana, encontramos que dicha actividad gastronómica conforme los diferentes especialistas que han escrito al respecto, se ha encontrado desde hace muchos años en el antiguo Perú y que posteriormente conforme se recibió el aporte de diferentes culturas y migraciones que llegaron al país, esta fue enriqueciéndose paulatinamente y que en la actualidad constituye el orgullo de los peruanos cuando se habla de esta actividad.

En este panorama en el cual se viene describiendo sobre la economía peruana, juega un rol muy importante el talento humano, que está conformado no solo por quienes se encuentran involucrados directamente en la preparación de los alimentos, sino también por quienes tienen la capacidad de conducir y gestionar empresas que van desde micro, pequeñas y grandes empresas dedicadas a esta actividad; pero quienes son los verdaderos

artífices, lo constituyen los dueños y/o empresarios que se vienen dedicando a la gastronomía y que mediante la habilidad innata o adquirida mediante la capacitación, han sumado esfuerzos técnicos profesionales, con el fin de desarrollar empresas dedicadas a estos fines y cuyos resultados son bastantes conocidos.

Finalmente podemos decir que esta realidad relacionada con la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas dedicadas a la actividad gastronómica, demuestran que la creatividad, el ingenio, las habilidades y otras características muy propias que se requieren al conducir estas organizaciones, demuestra que debe haber un trabajo coordinado a nivel de gestión con los conocimientos que se reciben con el fin de conducir las empresas dedicadas a la gastronomía y que conforme han ido cambiando los gustos de los consumidores, también se ha requerido que la gestión de estas empresas vaya mejorando, con el fin de brindar servicios de calidad a quienes concurren a estos establecimientos; toda vez que para ser eficientes y eficaces, se necesita que el talento humano que se encuentra involucrado en la gastronomía nacional, este capacitado para ser frente a esta situación, que tanto prestigio está dando a la percepción de la imagen del Perú.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

En cuanto a la **gestión del talento humano** el especialista **ESLAVA ARNAO, Edgar** afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor

para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

A sí mismo la teoría científica de la administración considera a los individuos de la organización como máquinas en donde se perfeccionan mediante el estudio de tiempos y movimientos considerando que la única motivación que poseen dichos trabajadores es el incentivo económico, adicionalmente poseía una visión de "especialización del trabajo" perjudicial para el crecimiento profesional de los trabajadores ya que se pretendía especificar las tareas de un colaborador , sin tener en cuenta aspectos psicológicos e inclusive ergonómicos llevando a problemas de salud física y mental. Este enfoque es demasiado mecanicista y va en detrimento del beneficio integral del colaborador. De acuerdo a las tendencias globales de competitividad y generación de ventajas perdurables en el tiempo, quedan cortos e inclusive son regresivos. Otra alternativa se hace necesaria para abordar la gestión del talento humano. <sup>40</sup>

Respecto al **desarrollo organizacional**, la página virtual **ENCICLOPEDIA FINANCIERA** lo define de la siguiente manera: **El desarrollo organizacional se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia.** La teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que

---

<sup>40</sup> ESLAVA ARNAO, Edgar. **COACHING EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**, p. 28

puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. Por tanto no es cualquier cosa hecha para mejorar una organización, ni la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en el proceso destinado a lograr un determinado tipo de resultado final. Así el desarrollo organizacional puede implicar intervenciones en la organización de procesos, la utilización de habilidades englobadas dentro de la economía del comportamiento, así como la reflexión, la mejora del sistema, la planificación y el auto-análisis.

De otro lado, informa que LEWIN, Kurt es reconocido como el padre fundador de la teoría del desarrollo organizacional como ahora se entiende, aunque murió antes de que el concepto se afianzase a mediados de la década de 1950. Lewin planteó las ideas de la dinámica de grupo, y la investigación-acción que inspiran el proceso de desarrollo organizacional. Institucionalmente, Lewin fundó el "Centro de Investigación para la Dinámica de Grupo" en el MIT. También colaboró en la creación del Laboratorio Nacional de Aprendizaje (NTL).<sup>41</sup>

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **Problema principal**

¿De qué manera la gestión del talento humano, incide como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana?

---

<sup>41</sup> ENCICLOPEDIA FINANCIERA. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, p. 1

### **Problemas específicos**

- a.** ¿De qué manera el interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica?
- b.** ¿En qué medida las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial?
- c.** ¿De qué manera la habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial?
- d.** ¿En qué medida la frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica?
- e.** ¿De qué manera el reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas?
- f.** ¿Cómo el tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica?

## **2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Objetivos General y Específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar si la gestión del talento humano, incide como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.

#### **Objetivos específicos**

- a.** Establecer si el interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.
- b.** Precisar si las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.
- c.** Establecer si la habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial.
- d.** Demostrar si la frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.

- e. Establecer si el reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.
- f. Establecer si el tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.

### **2.2.2 Delimitación del Estudio**

#### **a. Delimitación espacial**

El estudio se realizó a nivel de gerentes o administradores de restaurantes de tres o a cinco tenedores en Lima Metropolitana.

#### **b. Delimitación temporal**

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Febrero – Junio del 2016.

#### **c. Delimitación social**

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de Gerentes o administradores de restaurantes de tres a cinco tenedores en Lima Metropolitana.

### **2.2.3 Justificación e Importancia del Estudio**

**Justificación.-** El desarrollo de la investigación, responde al interés profesional por conocer si la gestión del talento humano, viene incidiendo en el desarrollo de las empresas de la actividad

gastronómica en Lima Metropolitana, tomando en consideración en auge alcanzado en los últimos años.

**Importancia.**- Se espera que cuando el estudio se encuentre culminado, permita demostrar como la gestión del talento humano conducido en forma apropiada y profesional, viene incidiendo en el desarrollo de las empresas dedicadas a la actividad gastronómica; toda vez que estas organizaciones, han venido incrementando su desarrollo y además prestigiando la gastronomía e imagen del país.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **Hipótesis general**

La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.

#### **Hipótesis específicos**

- a.** El interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.
- b.** Las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.

- c. La habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial.
- d. La frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.
- e. El reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.
- f. El tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.

### **2.3.2 Variables e Indicadores**

#### **Variable independiente**

#### **X. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

##### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Nivel de interés por el trabajo que realiza.
- x<sub>2</sub>.- Nivel de actitudes idóneas que posee para realizar el trabajo.
- x<sub>3</sub>.- Nivel de habilidad adquirida que posee.
- x<sub>4</sub>.- Frecuencia de capacitación recibida en el trabajo.
- x<sub>5</sub>.- Nivel de reconocimiento de sus potencialidades profesionales.

x<sub>6</sub>.- Tiempo de experiencia y motivación laboral que posee el personal calificado.

### **Variable dependiente**

## **X. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Nivel de incremento de la efectividad individual en las empresas de gastronomía.
- y<sub>2</sub>.- Actividades operativas y administrativas.
- y<sub>3</sub>.- Participación proactiva a nivel empresarial.
- y<sub>4</sub>.- Nivel de capacidad de los recursos humanos en las empresas gastronómicas.
- y<sub>5</sub>.- Nivel de logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.
- y<sub>6</sub>.- Nivel de desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.1.1 Población**

La población objetivo, estará compuesto por 800 locales que cuentan con la acreditación del programa Restaurantes Saludables, que lidera el Ministerio de Salud (MINSA). La unidad de análisis estará compuesta por Gerentes o Administradores de estos 800 restaurantes de tres a cinco tenedores plenamente identificados por el INEI a diciembre de 2015.

### 3.1.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida formula que se detalla a continuación.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de Gerentes o administradores que manifestaron gestionar de manera positiva el talento humano para el desarrollo de la empresa (**P = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)
- Q : Proporción de Gerentes o administradores que manifestaron no gestionar de manera positiva el talento humano para el desarrollo de la empresa (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P).
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen la muestra óptima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(800)}{(0.05)^2 (800-1)+ (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 260 Gerentes o administradores.

La muestra será seleccionada aleatoriamente.

### 3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Se tomó una muestra en la cual:

M = O<sub>x</sub> r O<sub>y</sub>

Dónde:

|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| M | = | Muestra                    |
| O | = | Observación                |
| x | = | Gestión del Talento Humano |
| y | = | Desarrollo Organizacional  |
| r | = | Relación de variables      |

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

### **Instrumentos**

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

### **3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se utilizará el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

**Tabla N° 1**

A la pregunta: ¿Muestra Usted interés por el trabajo que realiza en la actividad gastronómica?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 231        | 89          |
| b) No               | 0          | 0           |
| c) Desconoce        | 29         | 11          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

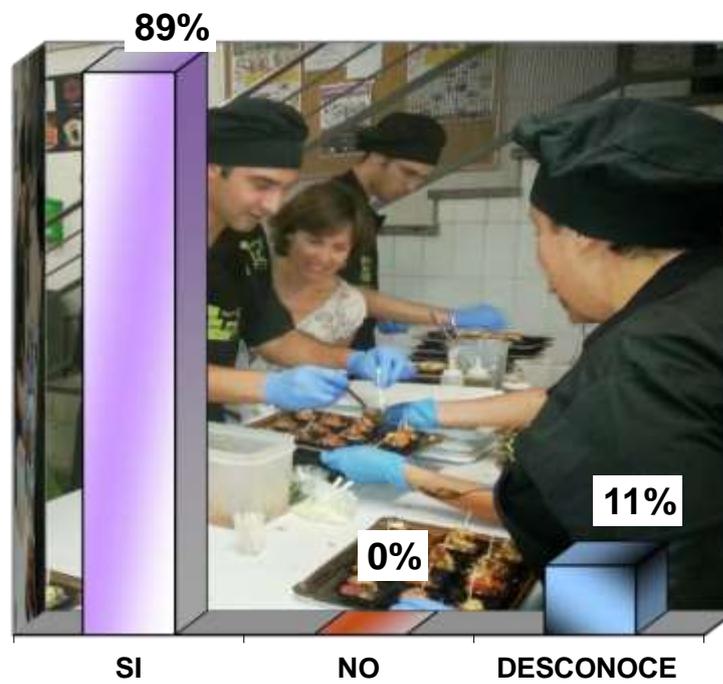
## **INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información que nos muestra la pregunta, encontramos que el 89% de gerentes y/o administradores de restaurantes entre 3 a 5 tenedores de Lima Metropolitana, indicaron que muestran interés por el trabajo que desarrollan y que sobre todo se encuentra vinculado con la actividad gastronómica y el 11% restante manifestaron desconocer, cubriendo así el total de la muestra (100%).

La información mostrada en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, dejó en claro tal como lo mencionan la mayoría de los gerentes y/o administradores de estos establecimientos tomados en cuenta en el estudio, que efectivamente tienen interés por la actividad gastronómica que desarrollan, toda vez que les permite poner en práctica toda la creatividad necesaria en el manejo de productos e ingredientes, buscando satisfacer a los consumidores que concurren a estos restaurantes, con el fin de degustar las diferentes comidas que se ofrecen.

**Gráfico No. 1**

**MUESTRA INTERÉS POR EL TRABAJO QUE REALIZA EN LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 2**

A la pregunta: ¿Cree poseer actitudes idóneas para realizar actividades de gastronomía?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 219        | 84          |
| b) No               | 29         | 11          |
| c) Desconoce        | 12         | 5           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

En cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, podemos señalar que el 84% de los consultados destacaron tener actitudes idóneas para llevar a cabo actividades gastronómicas en Lima Metropolitana; sin embargo el 11% no tuvieron las mismas opiniones sobre el tema y el 5% indicaron desconocer, sumando el 100%.

En base a la información considerada en líneas anteriores, podemos señalar que efectivamente la mayoría de los encuestados inclinaron su respuesta en la primera de las alternativas, reconociendo poseer actitudes idóneas que son muy propias de los emprendedores, es decir se sienten apasionados por lo que llevan a cabo, son constantes en realizar su trabajo, pacientes, dan a conocer sin egoísmo lo que aprenden, muestran empatía, son convincentes en lo que ejecutan, aceptan críticas, son honestos, muestran flexibilidad y son valientes para tomar decisiones, entre otros; desde luego unos presentan más actitudes que otros en la actividad que llevan a cabo.

**Gráfico No. 2**

**POSEE ACTITUDES IDÓNEAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DE GASTRONOMÍA**



■ SI   ■ NO   ■ DESCONOCE

**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 3**

A la pregunta: ¿En su opinión la habilidad que posee es adquirida?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 71         | 27          |
| b) No               | 180        | 69          |
| c) Desconoce        | 9          | 4           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Los encuestados en un promedio del 69% indicaron que para ellos la habilidad que poseen no es adquirida; mientras el 27% respondieron afirmativamente y el 4% restante manifestaron desconocer, arribando de esta manera al 100%.

Lo expresado en el párrafo anterior, dejó en claro que la mayoría de los gerentes y/o administradores, fueron de la opinión que las habilidades que poseen las consideran que no son adquiridas y por el contrario ellos refieren que son idóneas; es por eso que dos tercios aproximadamente lo justificaron en este sentido y que poseen cualidades y habilidades muy propias, pero sin embargo, reconocen que como parte de la capacitación que tienen, están adquiriendo muchas de estas características y que les ayuda en la actividad gastronómica.

### Gráfico No. 3

## LA HABILIDAD QUE POSEE ES ADQUIRIDA



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 4**

A la pregunta: ¿Con frecuencia recibe Usted capacitación en el trabajo?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 216        | 83          |
| b) No               | 36         | 14          |
| c) Desconoce        | 8          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

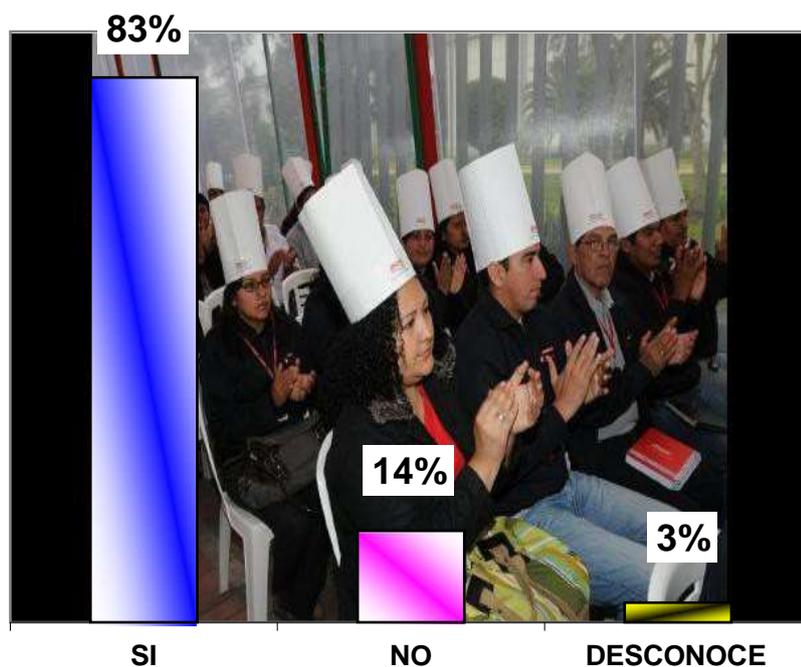
### **INTERPRETACIÓN**

En lo relacionado a los alcances de la interrogante, podemos apreciar que el 83% de los gerentes y/o administradores de restaurantes considerantes entre 3 a 5 tenedores, reconocieron que frecuentemente reciben capacitación; sin embargo el 14% respondieron todo lo contrario en relación con la primera de las alternativas y el 3% manifestaron desconocer, llegando al 100%.

Analizando los datos mostrados con relación a los resultados que se observan en la tabla y gráfica correspondiente, se muestra que la mayoría de los consultados, reconocieron que la frecuencia en la capacitación, viene influyendo directamente en las actividades gastronómicas que llevan a cabo y sobre todo, ayudando a consolidar la imagen que se tiene como país gastronómico y cultural, entre otros.

## Gráfico No. 4

### RECIBE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 5**

A la pregunta: ¿En su opinión ha recibido reconocimiento por sus potencialidades profesionales?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 220        | 85          |
| b) No               | 31         | 12          |
| c) Desconoce        | 9          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

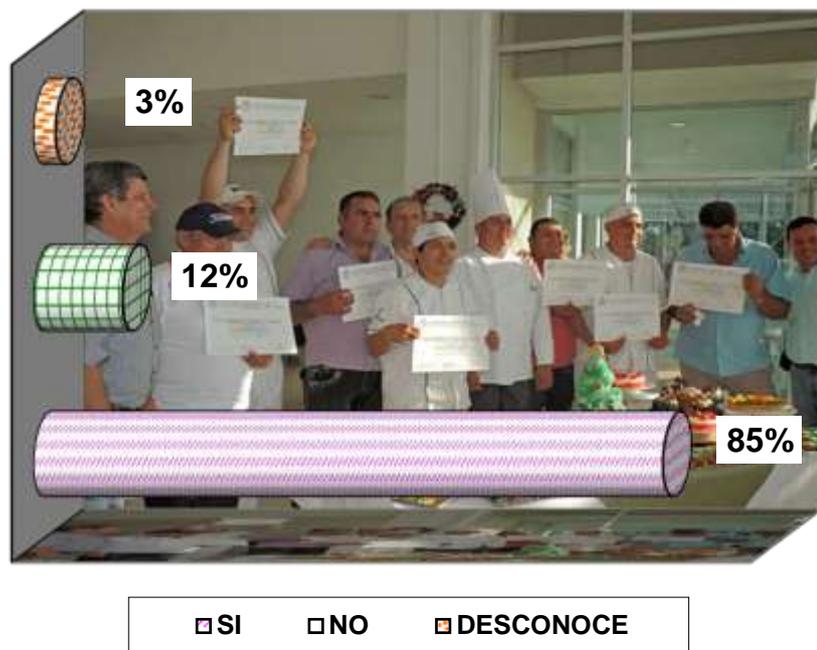
### **INTERPRETACIÓN**

Referente a la información recopilada en la pregunta, podemos apreciar que el 85% de los que respondieron afirmativamente, es decir reconocieron que sus potencialidades profesionales son destacadas por los comensales; mientras el 12% no coincidieron con lo señalado por el grupo anterior y el 3% restante expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Resulta importante que la mayoría de los encuestados, coincidieron en sus respuestas en relación a la primera de las alternativas, destacando las potencialidades de quienes dirigen y/o administran este tipo de establecimientos, lo cual les ha permitido recibir el reconocimiento de los comensales, tanto nacionales como extranjeros y que esto se ve reflejado en comentarios escritos y televisados, así como también, en los diferentes eventos que se realizan a nivel nacional e internacional.

**Gráfico No. 5**

**HA RECIBIDO RECONOCIMIENTO POR SUS  
POTENCIALIDADES PROFESIONALES**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 6**

A la pregunta: ¿En su opinión el personal calificado cuenta con experiencia y motivación laboral?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 234        | 90          |
| b) No               | 17         | 7           |
| c) Desconoce        | 9          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

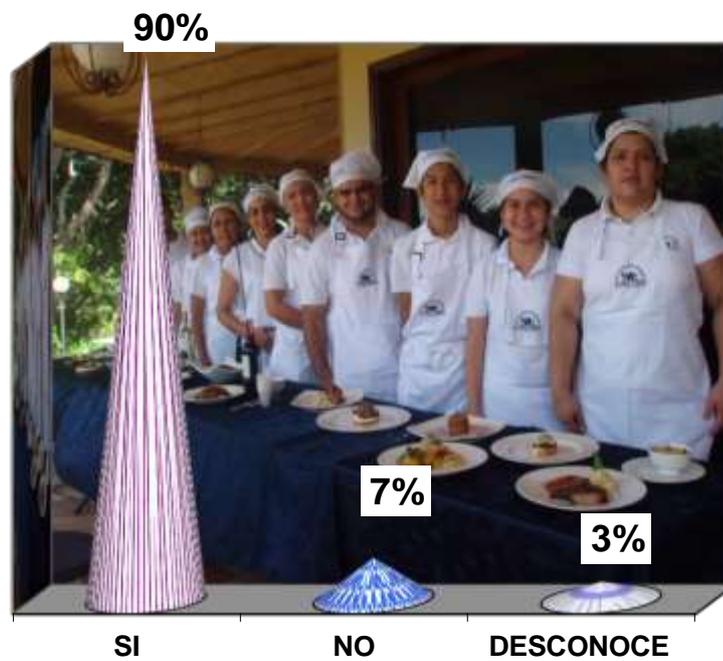
### **INTERPRETACIÓN**

Observamos en la tabla y gráfico correspondiente, que el 90% de los que respondieron en la pregunta, lo hicieron en la primera de las alternativas; es decir reconocieron que el personal que trabaja en restaurantes motivo del estudio y que están considerados entre 3 a 5 Tenedores, es calificado, tiene experiencia y la motivación necesaria; en cambio un 7% no estuvieron de acuerdo con el grupo anterior y el 3% manifestaron desconocer, sumando el 100%.

Al respecto, lo comentado en líneas anteriores como parte de la interpretación de los resultados, dejó en claro tal como lo señaló la mayoría de los encuestados, que la labor que realiza el talento humano en estos establecimientos la consideran importante pero que juega un rol muy trascendente la experiencia y la motivación que tienen para llevar a cabo actividades culinarias; hechos que al no dudarlos vienen complementando todo lo ganado por la gastronomía peruana.

## Gráfico No. 6

### PERSONAL CALIFICADO CUENTA CON EXPERIENCIA Y MOTIVACIÓN LABORAL



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 7**

A la pregunta: ¿Considera coherente la gestión del talento humano en el restaurante que usted dirige?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 232        | 89          |
| b) No               | 17         | 7           |
| c) Desconoce        | 11         | 4           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

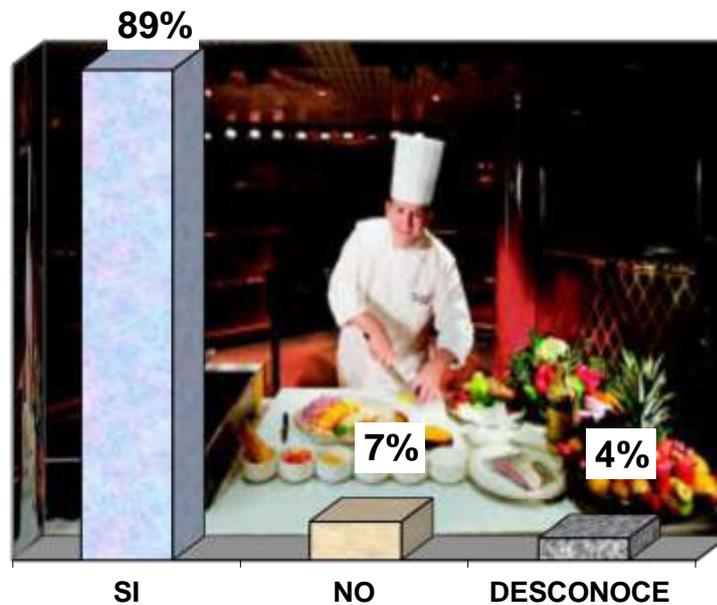
### **INTERPRETACIÓN**

La opinión de los encuestados en un promedio del 89%, destacaron que la gestión del talento humano que trabaja en estos establecimientos de 3 a 5 Tenedores, la consideran como coherente y responde a un trabajo planificado; mientras el 7% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 4% restante expresaron desconocer, arribando al 100% de la muestra considerada en la investigación.

Es evidente que la mayoría de los encuestados coincidieron en señalar que las actividades del talento humano que trabaja en estos establecimientos, reconocen que la gestión es coherente y que sobre todo esta mejoría se viene dando en forma progresiva en los últimos años y que ha servido para que el país sea reconocido como destino gastronómico, por el esfuerzo puesto por quienes dirigen estos restaurantes y que desde luego, con el apoyo brindado por el Estado.

**Gráfico No. 7**

**ES COHERENTE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE QUE USTED DIRIGE**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 8**

A la pregunta: ¿Aprecia Usted incremento de la efectividad individual en las empresas de gastronomía en Lima Metropolitana?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 218        | 84          |
| b) No               | 33         | 13          |
| c) Desconoce        | 9          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

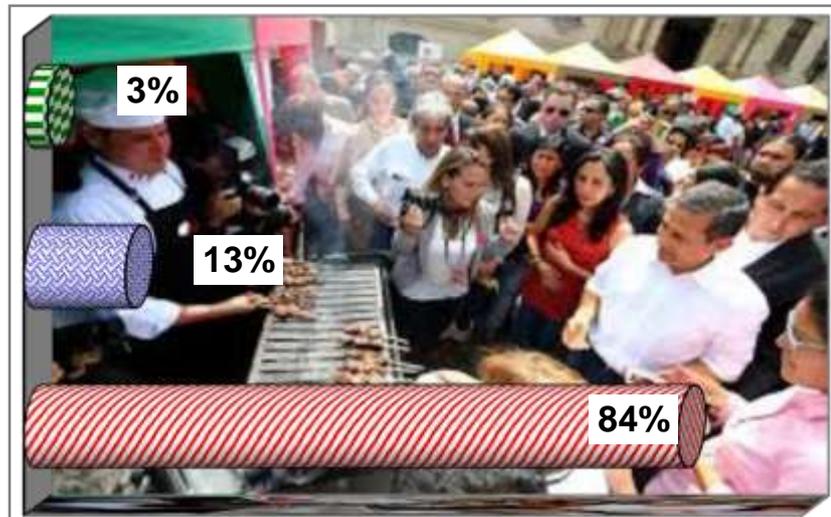
### **INTERPRETACIÓN**

Respecto a la información que se presentó como resultado del trabajo de campo, encontramos en el 84% respondió en la primera de las alternativas; mientras el 13% no compartieron los puntos de vista del grupo anterior y el 3% manifestaron desconocer, totalizando el 100%.

De lo comentado en líneas anteriores, podemos señalar como parte de esta interpretación que efectivamente los encuestados reconocieron que existe incremento en cuanto a la efectividad que vienen mostrando las diferentes empresas gastronómicas a nivel de Lima Metropolitana, lo cual es trascendente y sobre todo, que como parte de dichas actividades además de generar empleo, son organizaciones formales que cumplen con sus obligaciones tributarias y dinamizan la economía nacional, entre otros.

## Gráfico No. 8

### INCREMENTO EN LA EFECTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE GASTRONOMÍA EN LIMA METROPOLITANA



SI     NO     DESCONOCE

**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 9**

A la pregunta: ¿Considera Usted apropiadas las actividades operativas y administrativas relacionadas con la gastronomía en Lima Metropolitana?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 229        | 88          |
| b) No               | 23         | 9           |
| c) Desconoce        | 8          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

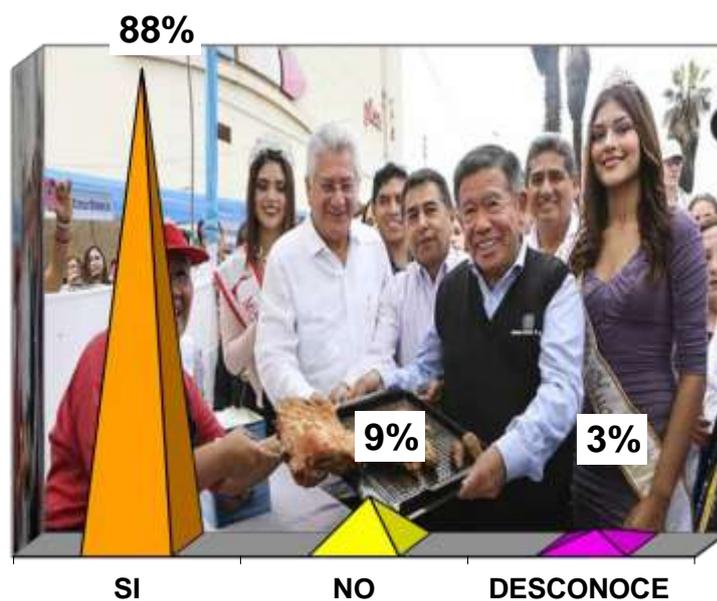
### **INTERPRETACIÓN**

Los datos que observamos en la parte porcentual y gráfica que se acompaña, destaca que el 88% de los consultados, expresaron que como gerentes y/o administradores de establecimientos considerados entre 3 a 5 Tenedores, ejecutan actividades operativas y administrativas en forma apropiada y vinculadas con la gastronomía; en cambio el 9% no estuvieron de acuerdo con lo expresado por el grupo anterior y el 3% manifestaron desconocer, cubriendo así el 100% de la muestra.

La información que se aprecia tanto en la tabla como en el gráfico correspondiente, permitió conocer que la mayoría de los que respondieron en la primera de las alternativas, destacaron que las actividades que ejecutan en estos establecimientos las consideran como coherentes y sobre todo que la gestión gastronómica viene en aumento por la imagen ganada en el país y en el extranjero, donde mucho de los comensales que arriban al país lo hacen atraídos por el prestigio alcanzado por la comida peruana.

## Gráfico No. 9

### ES APROPIADA LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA GASTRONOMÍA EN LIMA METROPOLITANA



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 10**

A la pregunta: ¿En su opinión tienen participación proactiva quienes dirigen estas empresas de la actividad gastronómica?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 241        | 93          |
| b) No               | 10         | 4           |
| c) Desconoce        | 9          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

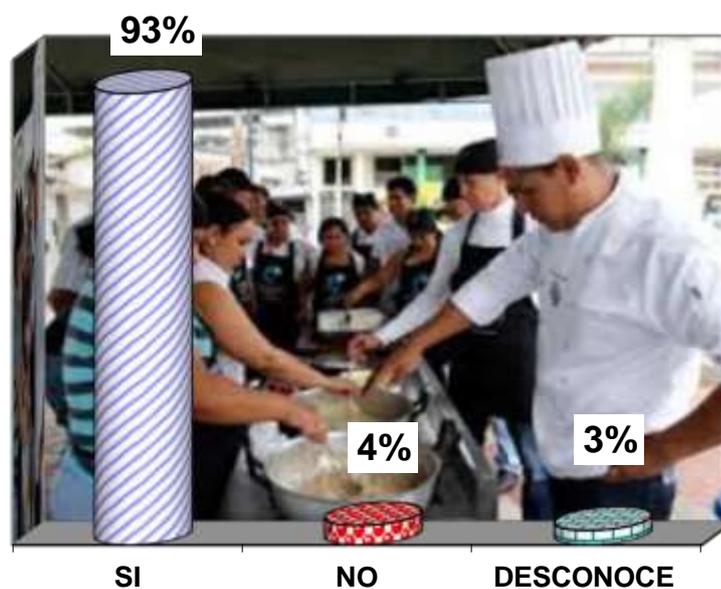
### **INTERPRETACIÓN**

Se aprecia que la tendencia de los resultados mostrados en la parte porcentual y grafica de la pregunta, demuestran que el 93% de los encuestados opinaron que existe una participación proactiva en los gerentes y/o administradores que dirigen estas empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana; en cambio el 4% no coincidieron con los puntos de vista relacionados con el grupo anterior y el 3% manifestaron desconocer, sumando así el 100%.

Analizando la información considerada en el párrafo anterior, podemos apreciar que casi la totalidad de los gerentes y/o administradores vinculados con organizaciones dedicadas a la actividad gastronómica en Lima Metropolitana, destacaron que tienen como parte de su responsabilidad una participación considerada como proactiva, con el fin de conducirlos en forma coherente la administración de los diferentes restaurantes y establecimientos destinados a la actividad culinaria; es por eso refieren, que el prestigio alcanzado por la cocina peruana.

**Gráfico No. 10**

**TIENEN PARTICIPACIÓN PROACTIVA QUIENES DIRIGEN ESTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 11**

A la pregunta: ¿Muestran capacidad los recursos humanos que trabajan en las empresas gastronómicas?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 240        | 92          |
| b) No               | 12         | 5           |
| c) Desconoce        | 8          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Los resultados que se muestran en la tabla, indican que el 92% de los encuestados opinaron que los recursos humanos vienen mostrando capacidad en los diferentes establecimientos dedicados a la actividad gastronómica; en cambio el 5% no compartieron los puntos de vista de los anteriores y el 3% refirieron desconocer, arribando al 100%.

La información descrita en el párrafo anterior, demuestra con claridad que casi la totalidad de los encuestados, señalaron que los responsables de las empresas dedicadas a la actividad gastronómica, tienen capacidad para conducir estos establecimientos y que el auge alcanzado por la cocina peruana, se debe principalmente a la seriedad en que se conducen los recursos humanos que trabajan en estas organizaciones y que vienen consolidando la imagen de la gastronomía en el país y en el extranjero.

## Gráfico No. 11

### CAPACIDAD EN LOS RECURSOS HUMANOS QUE TRABAJAN EN LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 12**

A la pregunta: ¿Cree Usted que se están alcanzando los objetivos previstos en las empresas gastronómicas?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 209        | 89          |
| b) No               | 43         | 17          |
| c) Desconoce        | 8          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

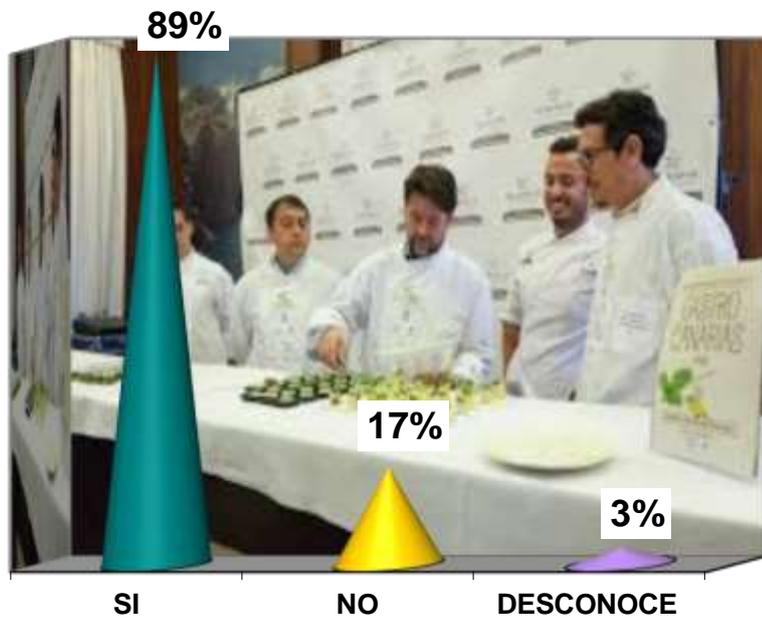
### **INTERPRETACIÓN**

Observando la información estadística y gráfica de la pregunta, apreciamos que el 89% de los gerentes y/o administradores, opinaron que las empresas dedicadas a la actividad gastronómica, vienen alcanzando los objetivos previstos; mientras el 17% no lo compartieron y el 3% complementario señalaron desconocer, llegando al 100%.

En virtud a los puntos de vista expuestos en el párrafo anterior, encontramos que la mayoría de los gerentes y/o administradores, reconocieron que las empresas dedicadas a la gastronomía en Lima Metropolitana, están alcanzando las metas y objetivos previstos, lo cual es muy importante y demuestra la seriedad como las conducen y sobre todo por la conjugación de esfuerzos puestos de manifestó, con el fin de poder atender los gustos y paladares de los comensales.

## Gráfico No. 12

### SE ESTÁ ALCANZANDO LOS OBJETIVOS PREVISTOS EN LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 13**

A la pregunta: ¿Aprecia Usted desarrollo sistemático y planificado en la actividad gastronómica?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 212        | 82          |
| b) No               | 39         | 15          |
| c) Desconoce        | 9          | 3           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

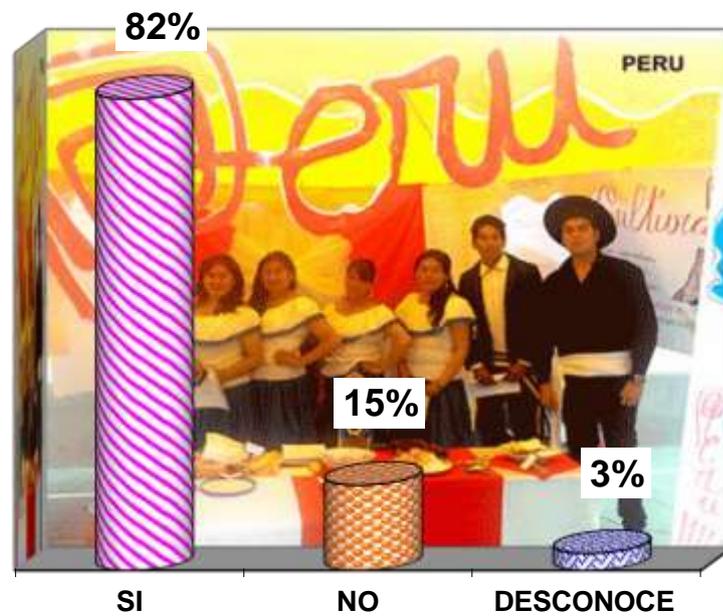
### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a lo planteado en la pregunta, la información estadística y grafica que se acompaña, permitió conocer que el 82% de los encuestados, consideran que en el país en general existe un desarrollo sistemático y planificado de la gastronomía; lo cual no fue compartido por el 15% y el 3% restante manifestaron desconocer, sumando el 100%.

Lo expuesto en el párrafo anterior, permitió conocer que el potencial humano que trabaja en establecimientos dedicados a la actividad gastronómica, desarrollan su trabajo en forma ordenada y planificada desde el momento en que adquieren sus productos, como también por el trabajo que ejecutan en cada uno de estos restaurantes, poniendo de manifiesto la integración de la gestión con la calidad del servicio que se ofrece a los comensales, recibiendo el reconocimiento por este trabajo que realizan.

**Gráfico No. 13**

**DESARROLLO SISTEMÁTICO Y PLANIFICADO  
EN LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

**Tabla N° 14**

A la pregunta: ¿Considera Usted que las empresas dedicadas a la actividad gastronómica están alcanzando su desarrollo organizacional?

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|---------------------|------------|-------------|
| a) Si               | 177        | 68          |
| b) No               | 69         | 27          |
| c) Desconoce        | 14         | 5           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>260</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Con el fin de clarificar esta problemática relacionada con la actividad gastronómica en Lima Metropolitana, el 68% de los gerentes y/o administradores, consideran que las empresas dedicadas a esta actividad vienen alcanzando un desarrollo progresivo; en cambio el 27% no estuvieron conformes con los puntos de vista del grupo anterior y el 5% restante refirieron desconocer, totalizando el 100%.

La información encontrada en la encuesta, demostró que dos tercios aproximadamente de los gerentes y/o administradores que trabajan en estos establecimientos de 3 a 5 Tenedores, reconocieron que están alcanzando un desarrollo progresivo en dicha labor, y que todo depende en la seriedad como son conducidos estos restaurantes y donde juega un rol muy importante el potencial humano que trabajan, así como también los diferentes productos que se dispone, los cuales vienen influyendo en el logro de metas y objetivos; que al no dudarlo inciden favorablemente en el prestigio de la gastronomía peruana.

**Gráfico No. 14**

**LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA ESTÁN ALCANZANDO SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada corregida por YATES,  $\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$ , pues los datos

para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. Asimismo, más del 20% de las frecuencias esperadas, que presentan las tablas 3x3 de las hipótesis propuestas, son menores a cinco, lo que obliga a combinar las celdas adyacentes de las tablas, obteniendo posteriormente tablas 2x2. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación.

Los valores de la formula hacen referencia a una tabla 2x2, es decir la tabla contiene 4 celdas donde cada celda representa una letra:

A: celda de la primera fila primera columna.

B: celda de la primera fila segunda columna.

C: celda de la segunda fila primera columna.

D: celda de la segunda fila segunda columna.

n: muestra óptima.

### Hipótesis a:

**H<sub>0</sub>** : El interés por el trabajo que realiza, no incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.

**H<sub>1</sub>** : El interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.

| Tiene interés por el trabajo que realiza | Existe incremento de la efectividad individual |           |           | Total      |
|--|--|-----------|-----------|------------|
|  | Si   | No        | Desconoce |            |
| Si                                       | 217  | 32        | 2         | <b>231</b> |
| No                                       | 0  | 0         | 0         | <b>0</b>   |
| Desconoce                                | 1  | 1         | 7         | <b>9</b>   |
| <b>Total</b>                             | <b>218</b>                                     | <b>33</b> | <b>9</b>  | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

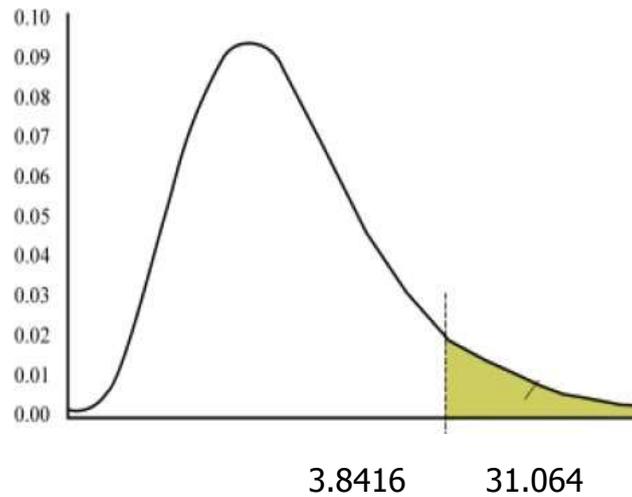
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|217 * 8 - 34 * 1| - 260 / 2)^2 260}{(251)(9)(218)(42)} = 31.064$$

6. Decisión estadística: Dado que  $31.064 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: El interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.

### **Hipótesis b:**

**H<sub>0</sub>** : Las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, no inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.

**H<sub>1</sub>** : Las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.

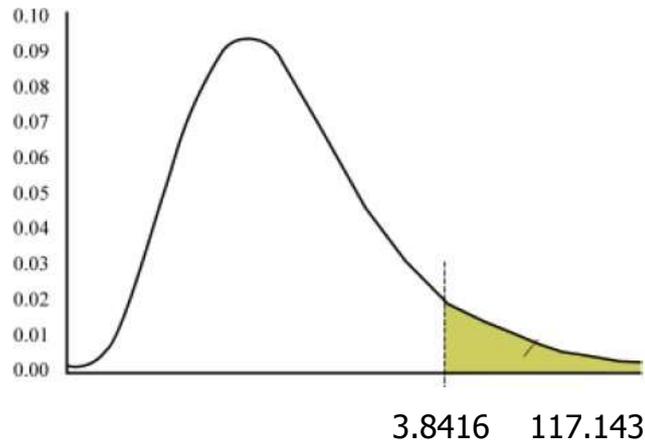
| El talento humano posee actitudes idóneas | Realizan actividades operativas y administrativas |           |           | Total      |
|---|---|-----------|-----------|------------|
|   | Si  | No        | Desconoce |            |
| Si  | 214   | 4         | 1         | <b>219</b> |
| No  | 12  | 16        | 1         | <b>29</b>  |
| Desconoce                                 | 3   | 3         | 6         | <b>12</b>  |
| <b>Total</b>                              | <b>229</b>  | <b>23</b> | <b>8</b>  | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|214 * 26 - 5 * 15| - 260/2)^2 260}{(219)(41)(229)(31)} = 117.143$$

6. Decisión estadística: Dado que  $117.143 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.

### Hipótesis c:

**H<sub>0</sub>** : La habilidad adquirida que posee el talento humano, no incide en la participación proactiva a nivel empresarial.

**H<sub>1</sub>** : La habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial.

| El talento humano<br>tiene adquiere<br>habilidades | Existe participación proactiva |           |           | Total      |
|--|--------------------------------|-----------|-----------|------------|
|  | Si                             | No        | Desconoce |            |
| Si   | 64                             | 6         | 1         | <b>71</b>  |
| No   | 175                            | 3         | 2         | <b>180</b> |
| Desconoce  | 2                              | 1         | 6         | <b>9</b>   |
| <b>Total</b>                                       | <b>241</b>                     | <b>10</b> | <b>9</b>  | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

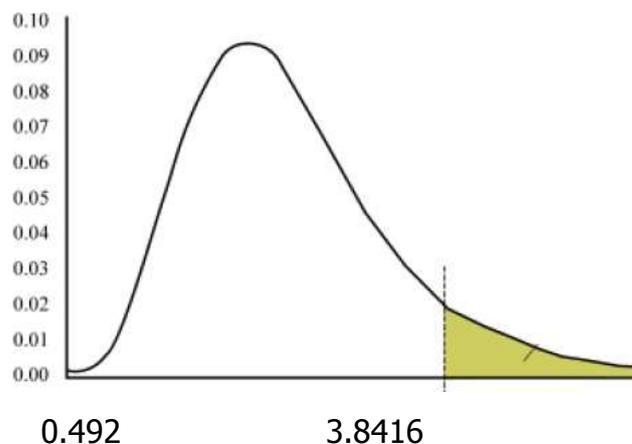
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|64 * 12 - 7 * 177| - 260/2)^2 260}{(71)(189)(241)(19)} = 0.492$$

6. Decisión estadística: Dado que  $0.492 < 3.8416$ , se acepta H<sub>0</sub>.



7. Conclusión: La habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial.

**Hipótesis d:**

**H<sub>0</sub>** : La frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, no incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.

**H<sub>1</sub>** : La frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.

| Es frecuente la capacitación recibida en el trabajo | Los recursos humanos tienen capacidad |           |           | Total      |
|---|---------------------------------------|-----------|-----------|------------|
|   | Si                                    | No        | Desconoce |            |
| Si  | 203                                   | 2         | 11        | <b>216</b> |
| No  | 27                                    | 7         | 2         | <b>36</b>  |
| Desconoce   | 0                                     | 3         | 5         | <b>8</b>   |
| <b>Total</b>  | <b>240</b>                            | <b>12</b> | <b>8</b>  | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

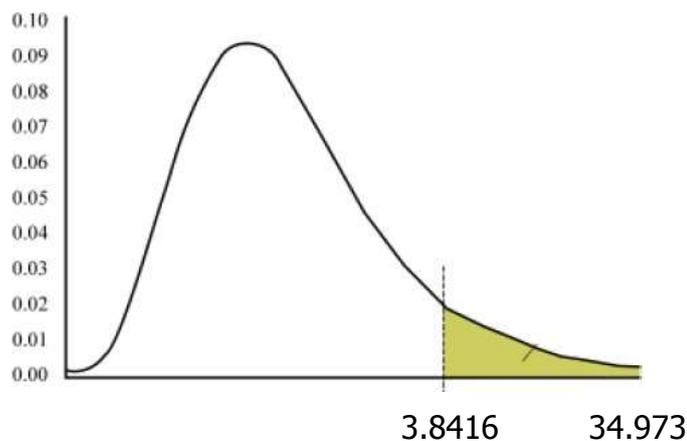
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|203*17 - 13*27| - 260/2)^2 260}{(216)(44)(230)(30)} = 34.973$$

6. Decisión estadística: Dado que  $34.973 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: La frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.

### Hipótesis e:

- H<sub>0</sub>** : El reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, no inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.

**H<sub>1</sub>** : El reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.

| Existe reconocimiento de las potencialidades profesionales | Logran los objetivos previstos |           |           | Total      |
|--|--------------------------------|-----------|-----------|------------|
|  | Si                             | No        | Desconoce |            |
| Si   | 196                            | 23        | 1         | <b>220</b> |
| No   | 12                             | 18        | 1         | <b>31</b>  |
| Desconoce  | 1                              | 2         | 6         | <b>9</b>   |
| <b>Total</b>   | <b>209</b>                     | <b>43</b> | <b>8</b>  | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

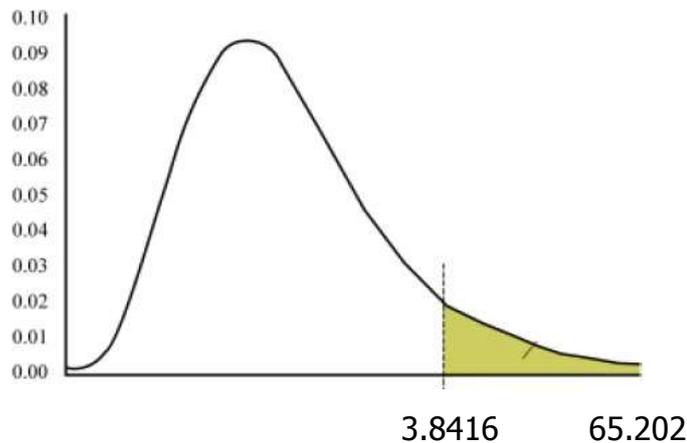
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|196 * 27 - 24 * 13| - 260 / 2)^2 260}{(220)(40)(209)(51)} = 65.202$$

6. Decisión estadística: Dado que  $65.202 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.

### Hipótesis f:

**H<sub>0</sub>** : El tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, no incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.

**H<sub>1</sub>** : El tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.

| Existe experiencia y motivación laboral | Existe desarrollo sistemático y planificado |           |           | Total      |
|---|---|-----------|-----------|------------|
|   | Si  | No        | Desconoce |            |
| Si                                      | 208   | 26        | 0         | <b>234</b> |
| No                                      | 4   | 13        | 0         | <b>17</b>  |
| Desconoce                               | 0   | 0         | 9         | <b>9</b>   |
| <b>Total</b>                            | <b>212</b>                                  | <b>39</b> | <b>9</b>  | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

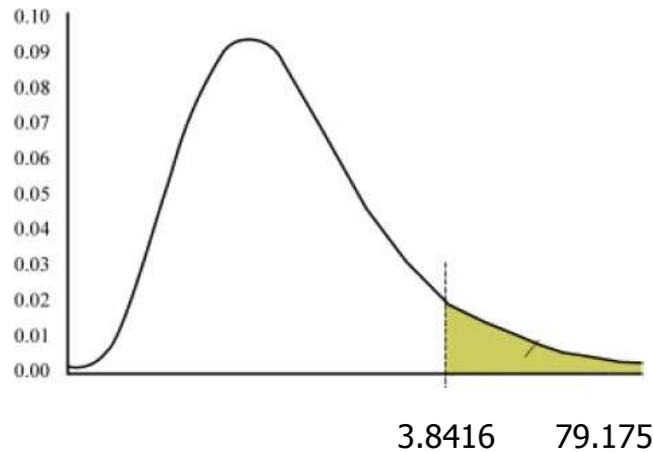
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|208 * 22 - 26 * 4| - 260 / 2)^2 260}{(234)(26)(212)(48)} = 79.175$$

6. Decisión estadística: Dado que  $79.175 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.

### Hipótesis General

**H<sub>0</sub>** : La gestión del talento humano, no incide favorablemente como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>** : La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.

| Existe gestión del talento humano | Existe desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica |           |           | Total      |
|-----------------------------------|--|-----------|-----------|------------|
|                                   | Si   | No        | Desconoce |            |
| Si                                | 171  | 59        | 2         | <b>232</b> |
| No                                | 4  | 9         | 4         | <b>17</b>  |
| Desconoce                         | 2  | 1         | 8         | <b>11</b>  |
| <b>Total</b>                      | <b>177</b>   | <b>69</b> | <b>14</b> | <b>260</b> |

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

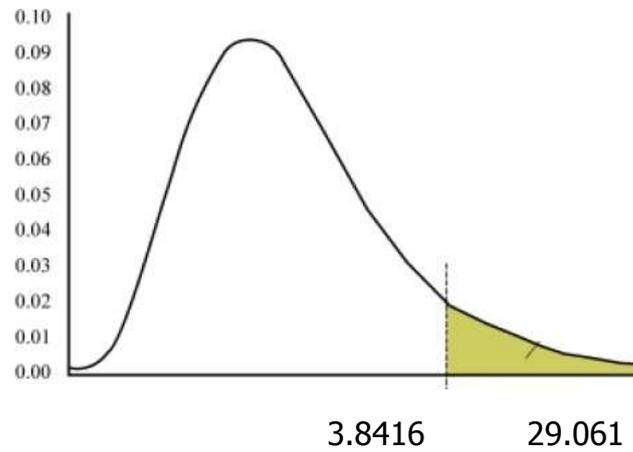
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|171 * 22 - 61 * 6| - 260/2)^2 260}{(232)(28)(177)(83)} = 29.061$$

6. Decisión estadística: Dado que  $29.061 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 DISCUSIÓN**

Al abordar el tema vinculado con la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas vinculadas con la actividad gastronómica, podemos decir que el potencial humano que actualmente existe en las empresas dedicadas con dicha actividad, juega un rol muy importante y tal como se mencionó en el trabajo de campo, se aprecia que este recurso posee cualidades idóneas y otras adquiridas como parte de la capacitación que se viene realizando, y que está dando logros muy importantes para la cocina peruana.

Sobre esta actividad gastronómica, encontramos que el potencial humano que trabajan en restaurantes de 3 a 5 Tenedores, vienen logrando su reconocimiento por la labor que realizan y que esta responde

a los logros alcanzados en los últimos años por la cocina peruana, lo cual ha motivado que dicha actividad no sea de unos cuantos y por el contrario esta tiene un manejo profesional en la forma como se está desarrollando; la misma que dada el auge que tiene, ha sido llevada a los claustros académicos como son los institutos, escuelas y universidades que le han dado mucho interés en cuanto a su desarrollo; es por eso, que podemos encontrar a nivel de Lima Metropolitana muchas de estas instituciones dedicada a la gastronomía y actividades afines; como también que este prestigio alcanzado, ha motivado para que también existan filiales en otros países.

En este contexto, el talento humano cuando es gestionado en forma apropiada y coherente, da los resultados previstos, es por eso que los recursos humanos que se encuentran involucrados a nivel de la gastronomía, con la capacitación, preparación y seriedad con la cual están siendo conducidos en los últimos años, vienen dando logros muy importantes a nivel nacional e internacional, demostrando así que los que tienen la responsabilidad en conducir estas organizaciones, lo hacen en forma profesional y donde prevalece la calidad de los servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de los comensales.

Si en verdad encontramos que la cocina peruana viene logrando el reconocimiento a nivel internacional, también podemos señalar que dicha actividad no es de corto tiempo en el país sino todo lo contrario que al haberse presentado en el pasado, muchas inmigraciones dadas en el país y al encontrar productos tradicionales y al darse esta mezcla de los mismos con costumbres llegadas de otros países, como es el caso de la cocina española, china, africana, italiana, japonesa, árabe y otras procedentes de latitudes diferentes tal como lo muestran historias alcanzadas desde diferentes culturas que se han asentado en el país, ha

dado lugar que este tipo de fusión conforme se producían las migraciones, dio lugar a una nueva cocina que es la que estamos disfrutando; y que sumada a otra corriente conocida como la novoandina, donde se muestran muchos insumos autóctonos, viene dando lugar al reconocimiento tanto nacional como internacional.

Finalmente, podemos señalar que la actividad gastronómica llevada a cabo como empresas y que se traducen como resultado de este estudio en restaurantes de 3 a 5 Tenedores, demuestra la habilidad, la creatividad, el ingenio y la calidad de los emprendedores que tienen como potencial humano que actualmente trabajan en estas organizaciones y que sumados a los recursos que dispone el país, viene dando lugar al desarrollo de las empresas dedicadas a la gastronomía y que por el contrario, necesitan de mayor apoyo del sector empresarial como también del Estado para seguir avanzando hacia el logro de nuevas metas y objetivos, generar mayor empleo, derrotar a la pobreza y captar mayores divisas para el país.

## **5.2 CONCLUSIONES**

- 5.2.1** Los datos obtenidos permitieron establecer que el interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.
- 5.2.2** Se ha precisado que las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.
- 5.2.3** Se ha establecido que la habilidad adquirida que posee el talento humano, no incide en la participación proactiva a nivel empresarial.

- 5.2.4** Los datos obtenidos y puestos a prueba permitieron demostrar que la frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.
- 5.2.5** La contrastación de la respectiva hipótesis permitió establecer que el reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.
- 5.2.6** Se ha establecido que el tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.
- 5.2.7** En conclusión, se ha determinado que la gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.

### **5.3 RECOMENDACIONES**

- 5.3.1** Dada la importancia que tiene el talento humano en la actividad gastronómica en el Perú, se hace necesario que a nivel de los restaurantes de 3 a 5 Tenedores y que han sido motivo del estudio, con el fin de mantener el prestigio ganado en las actividades que llevan a cabo, es conveniente que este recurso sea capacitado periódicamente, hechos que influirían favorablemente en la calidad del servicio que se ofrecen a los clientes y/o usuarios.

- 5.3.2** Es conveniente, que los restaurantes de 3 a 5 Tenedores, con el fin de consolidar su desarrollo en este sector empresarial, además de la capacitación del potencial humano que disponen, deben mejorar la infraestructura que ocupan, buscando atender apropiadamente a quienes concurren a estos establecimientos, así como también apoyarse en la tecnología en sus operaciones contables, preservación y conservación de los productos y alimentos que utilizan y brindar servicios oportunos y de calidad.
- 5.3.3** Es necesario, que el Estado peruano muestre un gran esfuerzo promotor hacia este sector y acoja a los principales actores públicos y privados, fomentando una política de estado, con el fin de convertir a la gastronomía peruana en una actividad de trascendencia nacional e internacional y que se convierta en uno de los acontecimientos del Plan Bicentenario en el Perú.

# B I B L I O G R A F Í A

- AUMOND, Carlos **Walter** (2008). **AMPLIAR CONHECIMENTOS EVITA DESEMPREGO**, Editorial Cuaderno de Empresas, São Paulo-Brasil.
- BENNIS, Warren (2011). **CHANGING ORGANIZATIONS**, Editorial McGraw-Hill, Nueva York-Estados Unidos.
- BLANCO BELDA, Javier (2008). **DESARROLLO DEL TALENTO**, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid-España.
- BOBO, Filipczak (2009). **DISTANCE TEAMWORK**, Editorial Training, Estados Unidos.
- BRADFORD, D. L. y A. R., COHEN (2014). **MANAGING FOR EXCELLENCE**, Editorial Wiley and Sons, New York-Estados Unidos.
- BUENO E.; RODRÍGUEZ, P. y M. P., SALMADOR (2011). **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL: ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EN UNA EMPRESA**, Editorial Actas X Congreso AECA, Zaragoza-España.
- BUENO, E. (2010) **ENFOQUES PRINCIPALES Y TENDENCIAS EN DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL**, Editorial Ediciones La Coria, Trujillo-Perú.
- CENZO, David y Stephen, ROBBINS (2010). **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, Editorial John Wiley y Sons, Estados Unidos.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). **COMO TRANSFORMAR RH –DE UM CENTRO DE DESPESA- EM UM CENTRO DE LUCRO**, Editorial Makron Books, São Paulo-Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto (2012). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Segunda Edición, Bogotá-Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (2014). **ADMINISTRACAO NOS NOVOS TEMPOS: OS NOVOS HORIZONTES EM ADMINISTRACAO**, Editorial Makron Books, São Paulo-Brasil.

- CUMMING, Thomas y Christopher, WORLEY (2013). **ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE MINNEAPOLIS**, West Publishing Co, Estados Unidos.
- EMERY, Michael y Margareth, SCHUBERT (2011). **A TRAINER'S GUIDE TO VIDEOCONFERENCING**, Editorial Training, Estados Unidos.
- ESLAVA ARNAO, Edgar (2008). **COACHING EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**, Editorial Revista Visión Humana de Panamá, Panamá.
- GRANT, R. M. (2009). **CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS**, Editorial Blackwell Publishing, Estados Unidos.
- HEISLER, W. J. (2010). **PATTERNS OF OD IN PRACTICE**, Editorial Business Horizons, Estados Unidos.
- IBÁÑEZ MACHICAO, Mario (2011). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, Editorial San Marcos E.I.R.L., Lima-Perú.
- KORMAN, Abraham (2009). **INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, Editorial Englewood Cliffs, Nueva York-Estados Unidos.
- LEWIN, Kurt (2008). **FRONTIERS IN GROUP DYNAMICS: CONCEPT, METHOD, AND REALITYD IN SOCIAL SCIENCE**, Human Relations, Estados Unidos.
- MARISTANY, Jaime (2010). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Pearson, Argentina.
- MUNCH, L. (2011). **ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- NADLER, Leonard y Zeace, NADLER (2009). **HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**, Editorial John Wiley y Sons, Nueva York-Estados Unidos.
- NAHAPIET, J. y S., GHOSGAL (2011). **SUMATRA GHOSHAI ON MANAGEMENT: A FORCE FOR GOOD**, Editorial Capital Social y la organización, España.
- PORTER, Michael (2013). **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**, Editorial Deusto, España.

- ROBBINS, Stephen (2010). **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: CONCEPTS, CONTROVERSIES, APPLICATIONS**, Editorial Englewood Cliffs-Prentice Hall, Nueva York-Estados Unidos.
- SHELLENBARGER, Sue (2013). **CORPORATE AMERICA GROOMS WOMEN EXCES**, Editorial Working Woman, Estados Unidos.
- SHONK, James (2011). **TEAM-BASED ORGANIZATIONS**, Editorial Irwin, Chicago-Estados Unidos.
- WENDELL, F. y C., BELL (2009). **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT**, Editorial Englewood Cliffs, Nueva York-Estados Unidos.
- WENDELL, French y Cecil, BELL (2009). **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND CHANGE**, Editorial
- WILSON, James y Nancy, ELMAN (2010). **ORGANIZATIONAL BENEFITS OF MENTORING**, Editorial Academy of Management Executive, Estados Unidos.

### **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:**

- CASTILLO PALACIOS, Freddy William (2010). **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, extraído de la página web: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- CHUQUISENGO, Rabin (2010). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, extraído de la página web: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA (2011). **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, extraído de la página web: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizacióndeempresas/desarrollo-organizacional.htm>

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA : **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA EN LIMA METROPOLITANA.**

AUTOR : **YVY VICTORIA VELEZ DE VILLA ROJAS**

| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA  | OBJETIVOS  | FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS   | CLASIFICACIÓN DE VARIABLES   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | METODOLOGÍA  | POBLACIÓN Y MUESTRA  | INSTRUMENTO                             |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Problema principal   | Objetivo general   | Hipótesis principal  |  |  |  |  |   |
| ¿De qué manera la gestión del talento humano, incide como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana?  | Determinar si la gestión del talento humano, incide como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.   | La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia en el desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana.  | <b>Variable independiente</b><br><b>X. <u>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></b> | x1.- Nivel de interés por el trabajo que realiza.<br>x2.- Nivel de actitudes idóneas que posee para realizar el trabajo.<br>x3.- Nivel de habilidad adquirida que posee.<br>x4.- Frecuencia de capacitación recibida en el trabajo.<br>x5.- Nivel de reconocimiento de sus potencialidades profesionales.<br>x6.- Tiempo de experiencia y motivación laboral que posee el personal calificado. | <b>Tipo:</b><br>Descriptivo<br><br><b>Nivel:</b><br>Aplicativo<br><br><b>Método y Diseño:</b><br>Ex post facto o retrospectivo | <b>Población:</b><br>A nivel de Restaurantes de tres a cinco tenedores en Lima Metropolitana<br><br><b>Muestra:</b><br>260 Gerentes o administradores de restaurantes.<br><br>Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico | Para el estudio se utilizó la encuesta. |
| Problemas específicos  | Objetivos específicos  | Hipótesis específicos  |  |  |  |  |   |
| <p><b>a.</b> ¿De qué manera el interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica?</p> <p><b>b.</b> ¿En qué medida las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial?</p> | <p><b>a.</b> Establecer si el interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.</p> <p><b>b.</b> Precisar si las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.</p> | <p><b>a.</b> El interés por el trabajo que realiza, incide en el incremento de la efectividad individual en las empresas dedicadas a la actividad gastronómica.</p> <p><b>b.</b> Las actitudes idóneas que posee el talento humano al realizar su trabajo, inciden en las actividades operativas y administrativas en este sector empresarial.</p> |  |  |  |  |   |

|   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>c.</b> ¿De qué manera la habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial?</p> <p><b>d.</b> ¿En qué medida la frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica?</p> <p><b>e.</b> ¿De qué manera el reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas?</p> <p><b>f.</b> ¿Cómo el tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica?</p> | <p><b>c.</b> Establecer si la habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial.</p> <p><b>d.</b> Demostrar si la frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.</p> <p><b>e.</b> Establecer si el reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.</p> <p><b>f.</b> Establecer si el tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.</p> | <p><b>c.</b> La habilidad adquirida que posee el talento humano, incide en la participación proactiva a nivel empresarial.</p> <p><b>d.</b> La frecuencia en la capacitación recibida en el trabajo, incide en la capacidad de los recursos humanos en las empresas de la actividad gastronómica.</p> <p><b>e.</b> El reconocimiento de las potencialidades profesionales de este personal, inciden en el logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.</p> <p><b>f.</b> El tiempo de experiencia y motivación laboral que posee este personal calificado, incide en el desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.</p> | <p><b>Variable independiente</b><br/> <b><u>Y. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u></b></p> | <p>y1.- Nivel de incremento de la efectividad individual en las empresas de gastronomía</p> <p>y2.- Actividades operativas y administrativas.</p> <p>y3.- Participación proactiva a nivel empresarial.</p> <p>y4.- Nivel de capacidad de los recursos humanos en las empresas gastronómicas</p> <p>y5.- Nivel de logro de los objetivos previstos en las empresas gastronómicas.</p> <p>y6.- Nivel de desarrollo sistemático y planificado de la actividad gastronómica.</p> |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD GASTRONÓMICA EN LIMA METROPOLITANA**", la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

**1. ¿Muestra Usted interés por el trabajo que realiza en la actividad gastronómica?**

- a) Si (        )
- b) No (        )
- c) Desconoce (        )

Justifique su respuesta: .....

.....

**2. ¿Cree poseer actitudes idóneas para realizar actividades de gastronomía?**

- a) Si (        )
- b) No (        )
- c) Desconoce (        )

Justifique su respuesta: .....

.....

**3. ¿En su opinión la habilidad que posee es adquirida?**

- a) Si (        )
- b) No (        )
- c) Desconoce (        )

Justifique su respuesta: .....

.....

**4. ¿Con frecuencia recibe Usted capacitación en el trabajo?**

- a) Si (        )
- b) No (        )
- c) Desconoce (        )

Justifique su respuesta: .....

.....

**5. ¿En su opinión ha recibido reconocimiento por sus potencialidades profesionales?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**6. ¿En su opinión el personal calificado cuenta con experiencia y motivación laboral?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**7. ¿Considera coherente la gestión del talento humano en el restaurante que usted dirige?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**8. ¿Aprecia Usted incremento de la efectividad individual en las empresas de gastronomía en Lima Metropolitana?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**9. ¿Considera Usted apropiadas las actividades operativas y administrativas relacionadas con la gastronomía en Lima Metropolitana?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**10. ¿En su opinión tienen participación proactiva quienes dirigen estas empresas de la actividad gastronómica?**

- a) Si ( )  
 b) No ( )  
 c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....  
 .....

**11. ¿Muestran capacidad los recursos humanos que trabajan en las empresas gastronómicas?**

- a) Si ( )  
 b) No ( )  
 c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....  
 .....

**12. ¿Cree Usted que se están alcanzando los objetivos previstos en las empresas gastronómicas?**

- a) Si ( )  
 b) No ( )  
 c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....  
 .....

**13. ¿Aprecia Usted desarrollo sistemático y planificado en la actividad gastronómica?**

- a) Si ( )  
 b) No ( )  
 c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....  
 .....

**14. ¿Considera Usted que las empresas dedicadas a la actividad gastronómica están alcanzando su desarrollo organizacional?**

- a) Si ( )  
 b) No ( )  
 c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....  
 .....