



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

El Proceso de Gestión del Talento Humano en el Centro Turístico

“AVENTURA”, de la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro.

**Trabajo de Integración Curricular
previa a la obtención del título de Licenciada
en Administración de Empresas.**

AUTOR:

Josselyn Andrea Ochoa Gálvez

DIRECTOR:

Ing. Rocío Toral Tinitana Ph.D.

Loja – Ecuador

2024

Certificación de Tesis



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Toral Tinñana Rocío del Carmen**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "EL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CENTRO TURÍSTICO "AVENTURA", DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO", perteneciente al estudiante **Josselyn Andrea Ochoa Gálvez**, con cédula de identidad N° 0705811263.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 20 de Febrero de 2024

F)  **TORAL TINÑANA ROCÍO DEL CARMEN**
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000088

Autoría

Yo Josselyn Andrea Ochoa Gálvez, declaro ser autora del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Cédula de Identidad: 0705811263

Fecha: 26/06/2024

Correo electrónico: josselyn.ochoa@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 2998234 - 0959857706

Carta de autorización del estudiante

Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte de la autora para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo.

Yo Josselyn Andrea Ochoa Gálvez declaro ser autora del trabajo de integración curricular titulado, El Proceso de Gestión del Talento Humano en el Centro Turístico “AVENTURA”, de la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro, como requisito para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RI, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los **26** días del mes de **junio** del **dos mil veinticuatro**.

Firma:

Autora: Josselyn Andrea Ochoa Gálvez.

Cédula: 0705811263

Dirección: Av. Velasco Ibarra Daniel Alvarez/Tarqui Cdla. José Mayón

Correo electrónico: josselyn.ochoa@unl.edu.ec

Teléfono: 2998234

Celular: 0959857706

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de TIC: Ing. Rocío Toral Tinitana Ph.D.

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por darme la sabiduría, salud y fortaleza para realizarlo, porque habían días en que solo tus fuerzas me hicieron fuerte. A mis padres Lennis y Juan, cuyo amor, apoyo y sacrificio han sido fuerza motriz detrás de cada logro en mi vida, especialmente a mi madre que me enseñó que lo que se empieza se debe terminar. A mis docentes, por su guía experta que ha moldeado mi desarrollo intelectual. Y de manera especial, a ti mi Angel, que hiciste de mí una mujer perseverante y fuerte con tu ejemplo, gracias por tu amor incondicional. A todos aquellos que de alguna u otra manera han contribuido a mi crecimiento personal y profesional. Este logro también es suyo.

Agradecimiento

Principalmente, agradezco a la Universidad Nacional de Loja por haberme permitido formarme profesionalmente en este templo del saber. A mi querida directora, Ingeniera Rocío, por el tiempo y por haberme impartido sus sabios consejos y conocimientos en este proyecto con mucha paciencia. A la Carrera de Administración de Empresas y todos quienes la conforman, pues, sin el apoyo de directivos, docentes, amigos y compañeros, no hubiese sido tan gratificante esta experiencia, así mismo, agradecer al Centro Turístico Aventura, porque me brindó la información necesaria en todo lo que necesitaba para la culminación de mi trabajo de titulación.

Índice de Contenidos

| | |
|--|-----|
| Portada | i |
| Certificación de Tesis..... | ii |
| Autorí | iii |
| Carta de autorización del estudiante..... | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice de Tablas | ix |
| Índice de Figuras | xii |
| Índice de Anexos..... | xv |
| 1. Título..... | 1 |
| 2. Resumen..... | 2 |
| 2.1. Abstract | 3 |
| 3. Introducción | 4 |
| 4. Marco Teórico..... | 6 |
| 4.1. Talento Humano y Empresa | 6 |
| 4.1.1. <i>¿Qué Es La Gestión del Talento Humano?</i> | 6 |
| 4.1.2. <i>¿Importancia De La Gestión Del Talento Humano En Las Empresas?</i> | 6 |
| 4.1.3. <i>Objetivos De La Gestión de Talento Humano</i> | 7 |
| 4.1.4. <i>Provisión De Talento Humano</i> | 7 |
| 4.1.5. <i>Evolución De Las Relaciones Laborales En El Contexto De Las Organizaciones</i> ... | 7 |
| 4.1.6. <i>Disciplinas Que Sustentan La Gestión Humana</i> | 10 |
| 4.2. <i>Etapas Del Proceso De Gestión De Talento Humano</i> | 12 |
| 4.2.1. <i>Integración</i> | 13 |
| 4.2.2. <i>Organización</i> | 16 |
| 4.2.3. <i>Retención</i> | 20 |
| 4.2.4. <i>Desarrollo</i> | 21 |
| 4.2.5. <i>Auditoría</i> | 22 |
| 4.3. <i>Objetivos De La ARH</i> | 22 |
| 4.3.1. <i>La Interacción Entre Personas y Empresas</i> | 22 |
| 4.4. <i>Niveles Organizacionales</i> | 23 |
| 4.5. <i>Las Organizaciones Como Sistemas Sociales</i> | 24 |
| 4.6. <i>Las Personas y Las Organizaciones</i> | 26 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.6.1. | <i>Reciprocidad Entre Individuo y Organización.</i> | 26 |
| 4.6.2. | Cultura Organizacional | 26 |
| 4.6.3. | <i>La Cultura Como Factor Estratégico Para El Desarrollo Organizacional.</i> | 27 |
| 4.7. | Estructura Orgánica y Funcional de la empresa | 27 |
| 4.7.1. | <i>Estructura Orgánica y funcional.</i> | 27 |
| 4.8. | Marco Referencial | 28 |
| 4.8.1. | <i>Diseño de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la sociedad Schuldt Vizúete.</i> | 28 |
| 4.8.2. | <i>Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER”</i> | 29 |
| 4.8.3. | <i>La gestión del talento humano y su relación con la evaluación del desempeño laboral del personal en el Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción Más Limpia (CEER) 2022.</i> | 30 |
| 4.9. | Descripción de la Empresa | 31 |
| 5. | Metodología | 33 |
| 6. | Resultados | 35 |
| 6.1. | Contrastación De Resultados | 100 |
| 6.2. | PROPUESTA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO TURÍSTICO AVENTURA DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO. | 105 |
| 6.3. | PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL CENTRO TURÍSTICO AVENTURA | 105 |
| 6.4. | Presupuesto | 131 |
| 7. | Discusión | 132 |
| 8. | Conclusiones | 135 |
| 9. | Recomendaciones | 137 |
| 10. | Referencias Bibliográficas | 139 |
| 11. | Anexos | 142 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 1 Escenarios de las Nuevas Tendencias Laborales</i> | 12 |
| <i>Tabla 2 Género</i> | 35 |
| <i>Tabla 3 Nivel de Instrucción</i> | 36 |
| <i>Tabla 4 Cargo</i> | 36 |
| <i>Tabla 5 Cargos y Habilidades</i> | 37 |
| <i>Tabla 6 Días Laborables</i> | 38 |
| <i>Tabla 7 Horario</i> | 39 |
| <i>Tabla 8 Satisfacción con el Horario</i> | 39 |
| <i>Tabla 9 Comodidad en el Puesto de Trabajo</i> | 40 |
| <i>Tabla 10 Desenvolvimiento</i> | 41 |
| <i>Tabla 11 Medios de Información</i> | 42 |
| <i>Tabla 12 Información de Requisitos</i> | 43 |
| <i>Tabla 13 Notificación de Aceptación</i> | 44 |
| <i>Tabla 14 Selección</i> | 45 |
| <i>Tabla 15 Proceso de Selección</i> | 46 |
| <i>Tabla 16 Contrato</i> | 47 |
| <i>Tabla 17 Tipo de Contrato</i> | 48 |
| <i>Tabla 18 Documentación de Contrato</i> | 49 |
| <i>Tabla 19 Recorrido</i> | 50 |
| <i>Tabla 20 ¿Quién Realiza el Recorrido?</i> | 51 |
| <i>Tabla 21 Estructura y Organización</i> | 52 |
| <i>Tabla 22 Comunicación y Actividades</i> | 53 |
| <i>Tabla 23 Forma de Comunicación</i> | 54 |
| <i>Tabla 24 Puesto</i> | 55 |
| <i>Tabla 25 Desempeño Correcto</i> | 56 |
| <i>Tabla 26 Necesidad de Especialidad</i> | 57 |
| <i>Tabla 27 Estudios Requeridos</i> | 58 |
| <i>Tabla 28 Experiencia</i> | 59 |
| <i>Tabla 29 Habilidades</i> | 60 |
| <i>Tabla 30 Condiciones Físicas</i> | 61 |
| <i>Tabla 31 Responsabilidades del Puesto</i> | 62 |

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 32 | <i>Desempeño de Actividades</i> | 63 |
| Tabla 33 | <i>Descripción de Funciones</i> | 64 |
| Tabla 34 | <i>Evaluación de Desempeño</i> | 65 |
| Tabla 35 | <i>Grado de Desempeño</i> | 66 |
| Tabla 36 | <i>Remuneración Justa</i> | 67 |
| Tabla 37 | <i>Prestaciones Sociales</i> | 68 |
| Tabla 38 | <i>Tipo de Prestación Social</i> | 69 |
| Tabla 39 | <i>Motivación</i> | 70 |
| Tabla 40 | <i>Maneras de Motivar</i> | 71 |
| Tabla 41 | <i>Ambiente Laboral</i> | 72 |
| Tabla 42 | <i>Comunicación</i> | 73 |
| Tabla 43 | <i>Seguridad y Salud en el Trabajo</i> | 74 |
| Tabla 44 | <i>Tiempo</i> | 75 |
| Tabla 45 | <i>Políticas y Procedimientos</i> | 76 |
| Tabla 46 | <i>Políticas</i> | 77 |
| Tabla 47 | <i>Visibilidad de Políticas</i> | 78 |
| Tabla 48 | <i>Exámenes Médicos Preventivos</i> | 79 |
| Tabla 49 | <i>Medidas Ante una Enfermedad</i> | 80 |
| Tabla 50 | <i>Seguridad en el Trabajo</i> | 81 |
| Tabla 51 | <i>Riesgos en el Trabajo</i> | 82 |
| Tabla 52 | <i>Riesgos</i> | 83 |
| Tabla 53 | <i>Indumentaria Necesaria</i> | 84 |
| Tabla 54 | <i>Indumentaria</i> | 85 |
| Tabla 55 | <i>Capacitación</i> | 86 |
| Tabla 56 | <i>¿Quién Brinda la Capacitación?</i> | 87 |
| Tabla 57 | <i>Tema de Capacitación</i> | 88 |
| Tabla 58 | <i>Tiempo de Capacitación</i> | 89 |
| Tabla 59 | <i>Última Capacitación</i> | 90 |
| Tabla 60 | <i>Tipo de Capacitación</i> | 91 |
| Tabla 61 | <i>Financiamiento de la Capacitación</i> | 92 |
| Tabla 63 | <i>Trabajo en Equipo</i> | 94 |
| Tabla 64 | <i>Tecnología</i> | 95 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 65 <i>Sistemas de Información</i> | 96 |
| Tabla 66 <i>Confianza en Datos para la Empresa</i> | 97 |
| Tabla 67 <i>Compromiso con la Empresa</i> | 98 |
| Tabla 68 <i>Contrastación de Resultados</i> | 100 |
| Tabla 69 <i>Propuesta para el Proceso de Selección</i> | 110 |
| Tabla 70 <i>Propuesta de Prueba Técnica para Solicitantes de la Vacante de Mesero</i> | 111 |
| Tabla 71 <i>Propuesta de Prueba Psicológica</i> | 112 |
| Tabla 72 <i>Propuesta de Reclutamiento y Selección</i> | 113 |
| Tabla 73 <i>Propuesta de Descripción de Puestos</i> | 116 |
| Tabla 74 <i>Propuesta para Evaluación de Desempeño</i> | 118 |
| Tabla 75 <i>Especificaciones de las Remuneraciones</i> | 119 |
| Tabla 76 <i>Escala de Cumplimiento de Objetivos</i> | 120 |
| Tabla 77 <i>Modelo de Compensación</i> | 120 |
| Tabla 78 <i>Salarios Mínimos Sectoriales de la Industria de Turismo y Alimentación, en la Rama Económica: Establecimientos que Prestan Servicios de Comida y Bebida. Salarios Mínimos Sectoriales.</i> | 121 |
| Tabla 79 <i>Propuesta de Modelo de Prestaciones Sociales</i> | 123 |
| Tabla 80 <i>Capacitaciones</i> | 124 |
| Tabla 81 <i>Competencias Centro Turístico Aventura Según Puestos de Trabajo</i> | 127 |
| Tabla 82 <i>Evaluación de Conocimientos y Competencias de Cada Puesto de Trabajo.</i> | 130 |
| Tabla 83 <i>Aproximación del Presupuesto en la Propuesta</i> | 131 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 <i>Síntesis de los Cambios Globales en las Organizaciones y las Relaciones</i> | 10 |
| Figura 2 <i>Pirámide Sobre las Necesidades de Maslow</i> | 11 |
| Figura 3 <i>Niveles Operativos</i> | 24 |
| Figura 4 <i>Género</i> | 35 |
| Figura 5 <i>Nivel de Instrucción</i> | 36 |
| Figura 6 <i>Cargo</i> | 37 |
| Figura 7 <i>Cargo y Habilidades</i> | 37 |
| Figura 8 <i>Días Laborales</i> | 38 |
| Figura 9 <i>Horario</i> | 39 |
| Figura 10 <i>Satisfacción con el Horario</i> | 40 |
| Figura 11 <i>Comodidad</i> | 41 |
| Figura 12 <i>Desenvolvimiento</i> | 42 |
| Figura 13 <i>Medios de Información</i> | 43 |
| Figura 14 <i>Información de Requisitos</i> | 44 |
| Figura 15 <i>Notificación de Aceptación</i> | 45 |
| Figura 16 <i>Selección</i> | 46 |
| Figura 17 <i>Proceso de Selección</i> | 47 |
| Figura 18 <i>Contrato</i> | 48 |
| Figura 19 <i>Tipo de Contrato</i> | 49 |
| Figura 20 <i>Documentación de Contrato</i> | 50 |
| Figura 21 <i>Recorrido</i> | 51 |
| Figura 22 <i>¿Quién Realiza el Recorrido?</i> | 52 |
| Figura 23 <i>Estructura y Organización</i> | 53 |
| Figura 24 <i>Comunicación y Actividades</i> | 54 |
| Figura 25 <i>Forma de Comunicación</i> | 55 |
| Figura 26 <i>Puesto</i> | 56 |
| Figura 27 <i>Desempeño Correcto</i> | 57 |
| Figura 28 <i>Necesidad de Especialidad</i> | 58 |
| Figura 29 <i>Estudios Requeridos</i> | 59 |
| Figura 30 <i>Experiencia</i> | 60 |
| Figura 31 <i>Habilidades</i> | 61 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 32 | <i>Condiciones Físicas</i> | 62 |
| Figura 33 | <i>Responsabilidades del Puesto</i> | 63 |
| Figura 34 | <i>Desempeño de Actividades</i> | 64 |
| Figura 35 | <i>Descripción de Funciones</i> | 65 |
| Figura 36 | <i>Evaluación de Desempeño</i> | 66 |
| Figura 37 | <i>Grado de Desempeño</i> | 67 |
| Figura 38 | <i>Remuneración Justa</i> | 68 |
| Figura 39 | <i>Prestaciones Sociales</i> | 69 |
| Figura 40 | <i>Prestaciones Sociales</i> | 70 |
| Figura 41 | <i>Motivación</i> | 71 |
| Figura 42 | <i>Maneras de Motivar</i> | 72 |
| Figura 43 | <i>Ambiente Laboral</i> | 73 |
| Figura 44 | <i>Comunicación</i> | 74 |
| Figura 45 | <i>Seguridad y Salud en el Trabajo</i> | 75 |
| Figura 46 | <i>Tiempo</i> | 76 |
| Figura 47 | <i>Políticas y Procedimientos</i> | 77 |
| Figura 48 | <i>Políticas</i> | 78 |
| Figura 49 | <i>Visibilidad de Políticas</i> | 79 |
| Figura 50 | <i>Exámenes Médicos Preventivos</i> | 80 |
| Figura 51 | <i>Medidas Ante una Enfermedad</i> | 81 |
| Figura 52 | <i>Seguridad en el Trabajo</i> | 82 |
| Figura 53 | <i>Riesgos en el Trabajo</i> | 83 |
| Figura 54 | <i>Riesgos</i> | 84 |
| Figura 55 | <i>Indumentaria Necesaria</i> | 85 |
| Figura 56 | <i>Indumentaria</i> | 86 |
| Figura 57 | <i>Capacitación</i> | 87 |
| Figura 58 | <i>¿Quién Brinda la Capacitación?</i> | 88 |
| Figura 59 | <i>Tema de Capacitación</i> | 89 |
| Figura 60 | <i>Tiempo de Capacitación</i> | 90 |
| Figura 61 | <i>Última Capacitación</i> | 91 |
| Figura 62 | <i>Tipo de Capacitación</i> | 92 |
| Figura 63 | <i>Financiamiento de la Capacitación</i> | 93 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 62 <i>Certificado</i> | 93 |
| Figura 64 <i>Certificado</i> | 94 |
| Figura 65 <i>Trabajo en Equipo</i> | 95 |
| Figura 66 <i>Tecnología</i> | 96 |
| Figura 67 <i>Sistemas de Información</i> | 97 |
| Figura 68 <i>Confianza en Datos para la Empresa</i> | 98 |
| Figura 69 <i>Compromiso con la empresa</i> | 99 |
| Figura 70 <i>Modelo de Gráfica de Reemplazo- Planificación de Recursos Humanos</i> | 108 |
| Figura 71 <i>Ejemplo de un Spot Publicitario para la Búsqueda de Nuevo Talento</i> | 109 |
| Figura 72 <i>Propuesta de Manual de Bienvenida para el Centro Turístico Aventura</i> | 115 |
| Figura 73 <i>Propuesta de Organigrama para el Centro Turístico Aventura</i> | 117 |
| Figura 74 <i>Matriz de Capacidades</i> | 129 |

Índice de Anexos

| | |
|---|-----|
| Anexo 1 Manual de funciones: Administrador | 142 |
| Anexo 2 <i>Manual de Funciones: Chef</i> | 143 |
| Anexo 3 | 144 |
| <i>Manual de Funciones: Ayudante de Cocina</i> | 144 |
| Anexo 4 <i>Manual de Funciones: Jefe de Meseros</i> | 145 |
| Anexo 5 <i>Manual de Funciones: Mesero</i> | 146 |
| Anexo 6 <i>Manual de Funciones: Bartender</i> | 147 |
| Anexo 7 <i>Manual de Funciones: Guardia</i> | 148 |
| Anexo 8 <i>Manual de Funciones: Contador</i> | 149 |
| Anexo 9 <i>Manual de Funciones: Community Manager</i> | 150 |
| Anexo 10 <i>Manual de Funciones: Cajero</i> | 151 |
| Anexo 11 <i>Manual de Bienvenida: Click para ver</i> | 152 |
| Anexo 12 <i>Tutorias Virtuales</i> | 153 |
| Anexo 13 <i>Aplicación de Encuesta</i> | 154 |
| Anexo 14 <i>Aplicación de entrevista al gerente</i> | 154 |
| Anexo 15 <i>Carta de Aceptación de la Empresa</i> | 155 |
| Anexo 16 | 156 |
| <i>Certificado del Abstract</i> | 156 |

1. **Título**

El Proceso de Gestión del Talento Humano en el Centro Turístico “AVENTURA”, de la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro.

2. Resumen

La gestión del Talento Humano es considerada como un recurso importante para la consecución de objetivos y el éxito de la organización en las empresas, por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo general, diseñar el Proceso de Gestión del Talento Humano para el Centro Turístico “AVENTURA”, de la Ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro; la investigación se la realizó a través de un estudio analítico-deductivo para examinar aspectos generales del comportamiento del talento humano, y así, poder llegar a conclusiones específicas, con un enfoque cualitativo, útil para comprender los conflictos sociales; en este sentido, el tipo de investigación es exploratoria- descriptiva. Se utilizaron técnicas como: encuestas, entrevistas, cuestionarios y observación directa para la recolección de la información veraz y oportuna. Como resultados se obtuvo que existe un rendimiento poco inadecuado de los colaboradores, en ocasiones, por el desconocimiento de las actividades que deben realizar y, a su vez, las causas negativas que pueden sobresalir a largo plazo por mantener cierta informalidad en la empresa, en relación a los procesos de gestión del talento humano, además, el estudio pretende generar una visión integral de la forma en cómo las pequeñas empresas pueden establecer y desarrollar continuamente un proceso de gestión del talento humano, sin importar su giro de actividad, como se evidencia en cada una de las fases que constituyen este trabajo, concluyendo así, que establecer dicho proceso, adaptado a las necesidades de cada organización, es efectivo frente a las debilidades que puedan presentarse a lo largo de la estadía en la empresa.

Palabras claves: Auditoría, Desarrollo, Integración, Organización, Retención.

2.1. Abstract

The management of Human Talent is considered an important resource for the achievement of objectives and the success of the organization in companies; therefore, the general objective of this research is to design the Human Talent Management Process for the “AVENTURA” Tourist Center, in the city of Huaquillas, El Oro Province; the research was conducted through an analytical-deductive study to examine general aspects of the behavior of human talent and thus, to reach specific conclusions; with a qualitative approach, useful to understand social conflicts; in this sense, the type of research is exploratory- descriptive. Techniques such as surveys, interviews, questionnaires and direct observation were used for the collection of accurate and timely information. As a result, it was found that there is a little inadequate performance of employees, sometimes due to lack of knowledge of the activities to be performed and, in turn, the negative causes that may arise in the long term by maintaining certain informality in the company, in relation to human talent management processes. In addition, the study aims to generate a comprehensive view of how small companies can establish and continuously develop a human talent management process, regardless of their line of business, as evidenced in each of the phases that constitute this work, thus concluding that establishing such a process, adapted to the needs of each organization, is effective against the weaknesses that may arise throughout the stay in the company.

Key words: Auditing, Development, Integration, Organization, Retention

3. Introducción

La gestión del talento humano es un proceso indispensable dentro de cualquier empresa u organización que esté en la constante búsqueda del éxito y fortalecimiento de su competitividad en el mercado laboral actual. Este proceso abarca una serie de actividades estratégicas diseñadas para integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a los talentos desde fuera, hasta que ingresan a desempeñarse en la empresa.

Debido a que el éxito de la empresa depende del rendimiento y compromiso de todos sus involucrados, la gestión del talento humano considera al personal como un factor indispensable en la organización por el papel que desarrollan (agentes de acción) para el logro de objetivos empresariales. Teniendo en cuenta esta relevancia del tema en investigación, fue importante revisar y plasmar la teoría inmersa en esta temática, para una mejor comprensión.

En base a esto, como manifiesta el autor Armas et al., (2017, pp. 21-23) se debe apuntar hacia la eficiencia y la productividad en una empresa, y para esto, los colaboradores deberían trabajar en conjunto en dirección a los objetivos tanto colectivos como individuales, lo que, a su vez, sería fundamental que los mismos, se sientan identificados con la empresa y se compromentan a proporcionar un mejor desempeño para la consecución de las metas propuestas.

En el trabajo se hace énfasis en el proceso de gestión del talento humano propuesto por el autor Idalberto Chiavenato, el cual comprende cinco etapas, las cuales son: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de RRHH. Durante el proceso del estudio del caso, se pretende lograr una visión sobre adecuar e implementar dicho proceso adaptado a las pequeñas empresas.

Es de conocimiento general que establecer una gestión de talento humano en grandes empresas, apropiada y completa, puede ser bastante complejo y variar según la organización y la industria en la que opera, debido a que, esto puede implicar identificar necesidades presentes y futuras, de la mano de procesos complementarios en el reclutamiento, selección, inducción, entre otros. Por esta razón, debe haber reciprocidad entre el individuo y la organización, haciendo referencia a la vinculación de la empresa con los colaboradores, que a su vez aportan y se benefician mutuamente. A raíz de esto, la relación entre ambas partes, se caracteriza por el intercambio de recursos, esfuerzos y valor (Chiavenato, 2011, pp. 65-76).

Se espera beneficiar al sector de turismo y alimentación sobre la administración y manejo del talento humano en empresas pequeñas, a través de un diagnóstico sobre dicho proceso, y el

diseño del mismo en todas sus etapas, enmarcado a una visión sobre las pequeñas empresas de la industria, de manera que, aporte significativamente al desarrollo de las mismas.

El alcance del estudio es la área de Talento Humano de la empresa, que propone establecer mejoras para integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar al personal.

La investigación consta de los siguientes acápite:

Resumen: Proporciona una visión general de los objetivos, metodología, resultados principales y conclusiones. Esta es la primera parte del trabajo en la cual muchos lectores optarán o no por leer la investigación.

Introducción: Es el contexto y la justificación del estudio, haciendo énfasis en la temática que se analiza en la investigación.

Marco teórico: Permite plasmar la literatura relevante que sirve para el correcto desarrollo fundamentado del proyecto, además, comprende los trabajos que hacen referencia a la temática en cuestión y tienen cierta relación con el proyecto, lo que permitirá guiar el trabajo basándose en opiniones significativas de otros autores, a su vez, comprende también el marco teórico conceptual, que refiere sobre los términos puntuales y relacionados al tema.

Metodología: Se detalla cómo se llevó a cabo el proceso del estudio incluyendo diseño de investigación, población, técnicas, entre otros aspectos. Aquí se permite explicar el conjunto de métodos y técnicas seleccionados para la consecución de los objetivos.

Resultados: Se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis estadístico de los datos recolectados por medio de encuestas y entrevista, de manera que, sean parte indispensable para formular conclusiones y recomendaciones.

Discusión: En este apartado, se interpretan y contextualizan los resultados en relación con los objetivos de la investigación y con los estudios referenciales sobre los resultados de otros autores.

Conclusiones: Resumen de los resultados más significativos encontrados, llevando a cabo, una breve y específica descripción de los mismos.

Recomendaciones: En este apartado, el autor propone las posibles mejoras para el problema detectado y en base a las conclusiones a las que se llegó. Así mismo, es una pieza fundamental del trabajo de investigación, ya que, es una de las partes donde las personas interesadas ponen su mayor atención.

Anexos: Se coloca el material complementario que sirve de respaldo y evidencia del desarrollo del trabajo, a través de las diferentes técnicas de investigación empleadas.

4. Marco Teórico

4.1. Talento Humano y Empresa

4.1.1. *¿Qué Es La Gestión del Talento Humano?*

La gestión del talento humano, también conocida como gestión de recursos humanos o gestión de capital humano, es una herramienta clave de gran relevancia en las organizaciones que se introducen en el mercado con la idea de administrar y optimizar el recurso más importante que puede poseer una empresa: su capital humano. Aplicar una gestión del talento humano conlleva una serie de actividades y prácticas, orientadas a atraer, desarrollar, motivar, retener y gestionar eficazmente a los trabajadores, los mismos que en el transcurso del tiempo demostrarán su nivel de productividad en la empresa (Olinda y Delgado , 2021, pp. 1-20).

4.1.2. *¿Importancia De La Gestión Del Talento Humano En Las Empresas?*

Gestionar al Talento Humano , no solo es esencial para el éxito a largo plazo de una entidad, sino que hará que el talento y el compromiso de los empleados, desempeñen un papel fundamental en su rendimiento y competitividad en el mercado laboral. Por lo tanto, significa mucho que se le de la respectiva atención al mismo y que las empresas inviertan significativamente o en lo más puntual sobre las prácticas de GTH eficaces para atraer, retener y desarrollar a su personal (Olinda y Delgado , 2021, pp. 1-20).

Los empleados de una empresa, tienen una parte fundamental que requiere de todo el esfuerzo y entusiasmo que puedan proporcionar, este es calidad de servicio, lo que contribuirá al éxito y el funcionamiento de una empresa o institución. Como por ejemplo:

- **Motor de la Productividad:** Los colaboradores son los encargados de realizar las distintas actividades que se les designa.
- **Innovación:** Pueden proponer nuevas ideas y soluciones cuando lo amerite.
- **Relaciones con Clientes:** Se deben relacionar con el cliente de manera adecuada y cordial, para mantener vínculos de confianza y fidelidad con la empresa, y obtener opiniones positivas.

- **Cultura Organizacional:** Los colaboradores aportan su talento en la cultura de la organización. Establecer una cultura laboral oportuna, incentiva a la moral de los colaboradores, siendo así, posible aumentar posibilidades de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa.
- **Competitividad:** En un mercado globalizado y altamente competitivo, es necesario buscar talentos que cumplan con una calificación adecuada para sumir sus funciones, debido a que, contar con personas altamente capacitadas y motivadas puede mejorar la imagen, producto o servicio de la empresa hacia los clientes.

4.1.3. Objetivos De La Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano se fundamenta en generar mayor reconocimiento sobre personal y sus habilidades o destrezas, por lo tanto, debe existir un mayor enfoque en relación a reclutar, desarrollar, retener y gestionar el capital humano de la empresa. Los objetivos de la gestión de talento humano varían según la organización y su estrategia (RSM Perú S.A.C, 2020). En general, suelen incluir los siguientes:

- Atraer trabajadores.
- Retener y motivar a los colaboradores.
- Evaluar el desempeño operacional de los involucrados.
- Alcanzar mayor productividad y eficiencia en los operarios.
- Cuidar del clima laboral y bienestar de los empelados.

4.1.4. Provisión De Talento Humano

Se define como provisión del Talento Huamno a la cantidad de colaboradores que tiene la organización, misma que asegura que son los adecuados para realizar las diferentes actividades que se les asigne, para esto es indispensable captar, definir y escoger el talento humano idóneo para las necesidades que se requiera satisfacer en la organización (Chajón et al., 2018, p. 5).

4.1.5. Evolución De Las Relaciones Laborales En El Contexto De Las Organizaciones

- **Era de la industrialización clásica**

Entre 1900 a 1950 tuvo mayor concentración la industrialización alrededor del mundo, lo que permitió tener mayor desarrollo entre los países de primer mundo, lo cual pudo reflejar aún

más la brecha entre países industrializados y no industrializados. En general, existía una gran desigualdad entre trabajadores y empleadores. Aquellos, eran los únicos que podían controlar las circunstancias, salarios y horas de trabajo por las cuales trabajarían los colaboradores. En esta época, el contratado no podía negociar, simplemente tenía que regirse a las indicaciones del propietario del negocio, porque no era considerada su opinión como algo relevante. En la mayoría de las industrias, las jornadas laborales eran extremadamente largas, alrededor de 12 a 16 horas al día, seis o siete días a la semana. Como los trabajadores eran sometidos a largas y cargadas jornadas de trabajo, tenían poco tiempo libre para descansar y disfrutar de un momento de relajación. Las condiciones de trabajo en muchas fábricas eran peligrosas y poco saludables. No obstante, existía una gran inseguridad de la integridad y salud del colaborador, sin embargo, no era impedimento para involucrarlos en situaciones riesgosas de trabajo, puesto que, no era tomado en cuenta el bienestar del trabajador. Muy aparte de no tomarlos en cuenta, la situación era peor, por el motivo, de que no había leyes laborales significativas que protegieran los derechos de los trabajadores y los empleadores, los últimos tenían rienda suelta para despedir a los trabajadores sin justificación y sin liquidación, porque ninguna ley lo exigía (Armas et al., 2017, pp. 6-13).

- **Era de la industrialización neoclásica.**

La industrialización neoclásica va desde 1950 hasta 1990, después de la segunda guerra mundial, en esta instancia, surgen cambios notables en diferentes ámbitos, puesto que, se comienza a ver transacciones comerciales tanto a nivel local, como regional e internacional. La posguerra de la Segunda Guerra Mundial vio un auge económico en muchas partes del mundo industrializado, lo que dio paso a que hubiera mayor negocio con la compra y venta de productos en diferentes países. Esto provocó un aumento en la producción industrial y en la necesidad de mano de obra. Básicamente, la industrialización neoclásica trajo consigo un enfoque más puntual en conseguir procesos de producción eficientes y la gestión de las organizaciones. Los empresarios eran más concientes en que si se optimizaba procesos se podría alcanzar altos niveles de productividad. Por ese motivo, se promovieron enfoques de gestión como el taylorismo y el fordismo. El taylorismo hacía referencia a la estandarización de tareas y la división del trabajo para aumentar la eficiencia. El fordismo se centraba en la producción en masa y la cadena de montaje. Sin embargo, los sindicatos fueron una parte importante de las relaciones laborales, aunque de cierta forma,

tenían mayor notoriedad en enfoques más colaborativos en la negociación colectiva, lo que llevó a equilibrar los intereses de los trabajadores y los empleadores (Armas et al., 2017, pp. 6-13).

Durante este período, se pudo notar cambios en ciertos aspectos, el más importante, los recursos humanos. A estos se les ofreció mejores beneficios laborales, como seguros de salud y pensiones, como parte de los paquetes de compensación para los empleados, debido a que, los talentos comenzaron a entender que el papel que ellos desempeñan en las empresas, es indispensable, es por eso que comenzaron a buscar empleos más seguros y estables con oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que dio paso a la reestructuración de políticas sobre la adecuada administración de los recursos humanos en las organizaciones.

- **Era del conocimiento**

La “Era del Conocimiento” fue un periodo con enfoque económico y social, en el cual, la producción, distribución y aplicación del conocimiento era un factor clave para el desarrollo de la economía y la sociedad. Esta era se ha consolidado desde finales del siglo XX hasta la actualidad y ha traído consigo modificaciones notables en la economía global y la forma en que las empresas operan (Armas et al., 2017, pp. 6-13).

La Era del Conocimiento, además, se caracterizó por la significativa mejora en la gestión de las relaciones laborales, ya que, en el transcurso del tiempo y hasta la actualidad, las empresas fijan toda su atención en muchos aspectos importantes de la empresa, uno de ellos es la gestión del personal y la comunicación que los empleadores mantienen con los mismos para generar mayor estabilidad y un entorno seguro para ellos. El talento y las habilidades de los colaboradores son considerados aspectos de valor, por la razón evidente, de que estos son los que ayudan a la organización a conseguir los objetivos propuestos. Por otro lado, las organizaciones buscan empleados altamente capacitados que puedan contribuir con su experiencia y saberes en innovación y competitividad de la empresa, lo que a su vez, hace que hoy en día, las personas que buscan un trabajo, estén muy conscientes de que es necesario capacitarse y prepararse para ser mejores cada día y obtener ventaja competitiva en el mercado laboral, para esto, resultó indispensable promover programas de capacitación y desarrollo para exponer y mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados.

Las organizaciones que califican al talento humano como uno de los recursos más importantes pueden estar mejor preparadas para aprovechar los de una fuerza laboral altamente calificada y comprometida.

Figura 1

Síntesis de los Cambios Globales en las Organizaciones y las Relaciones



Nota: (Llanos, 2017).

4.1.6. Disciplinas Que Sustentan La Gestión Humana

De acuerdo Armas et al., (2017, pp. 21-23) citando a Taylor (1911) quien tuvo un enfoque humanista que estuvo de lado de los trabajadores con “la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores”, y luego con “la creación de la armonía y la cooperación de grupos” (Koontz et al., 2012, p. 16). Con ello, se complementan los principios de la teoría propuesta por Taylor, que sucesivamente se va considerando parte de las industrias de la época.

A partir de 1960 se efectúan estudios de psicología acerca de la conducta del ser humano y la percepción. Se inicia interpretando aspectos vinculados con las personas dentro de las empresas. Por el avance de las industrias, relacionado a la relación laboral y los colaboradores, las demandas someten a las empresas a reorganizarse y hacerse cuestiones sobre el modelo centralizado y burocrático. Por otro lado, años después, se crea la teoría sistémica con un enfoque multidisciplinar

con la idea fundamental de que los sistemas pueden entenderse mejor al examinar las interacciones y relaciones entre sus componentes en lugar de analizar sus partes individuales de forma aislada, de esa manera, estos aportes de ciencias psicológicas constituyen en parte a la teoría administrativa.

Entonces, surge con ellos la teoría psicológica social (1950 a 1960) y así mismo, análisis sobre la motivación con autores como: Maslow Abraham (1954); quien se enfoca en factores motivacionales de los operarios al momento de desempeñar sus labores.

En cuanto a esto, Abraham Maslow plantea una pirámide sobre 5 necesidades de los humanos, para conocer más acerca de lo que realmente quiere el individuo, para con ello, entender y comprender al colaborador dentro de la empresa.

Figura 2

Pirámide Sobre las Necesidades de Maslow



Nota: Psicología Laboral

Tabla 1**Escenarios de las Nuevas Tendencias Laborales**

| | |
|--|--|
| Tendencias Globales Extremas | <ul style="list-style-type: none"> •Innovación y tecnología. •Globalización de mercados. •Nuevas estructuras organizacionales. • Organizaciones y economía virtual. •Énfasis en el sector de los servicios y el conocimiento. |
| Tendencias laborales rurales y comunitarias | <ul style="list-style-type: none"> •Actividades comerciales y emprendimientos. •Empleo no clasificado y sub empleo. •Trabajo popular; solidario y de asociaciones. •Participación y equidad laboral de la mujer. •Inclusión de grupos minoritarios (negros; indígenas; montubios) |
| Inclusión laboral a personas con discapacidades | <ul style="list-style-type: none"> •Auspicio a la igualdad; inclusión y equidad de personas con discapacidad. •Programas de capacitación y desarrollo. * Trabajo digno en todas sus formas |

Nota: Escenarios de las nuevas tendencias laborales. Llanos (2017)

4.2. Etapas Del Proceso De Gestión De Talento Humano

El proceso de gestión de talento humano se conforma de cinco etapas indispensables para llevar a cabo la atracción, reclutamiento, desarrollo, retención y administración de los colaboradores en una organización de manera efectiva (Chiavenato, 2007, pp. 118-121). A continuación, las etapas son:

- **Integración:** ¿Quiénes trabajaran en la organización?, además involucra actividades como: Investigación de mercado de RH, Reclutamiento y selección de personas.
- **Organización:** ¿Qué funciones desempeñarán las personas en la empresa? Las actividades que se deben desarrollar son: Socialización de personas, Diseño de puestos, Descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño.

- **Retención:** ¿Cómo conservar o fidelizar a los talentos? Se consideran temas como: Remuneración y restricciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
- **Desarrollo:** ¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?, involucrando actividades como: Capacitación y desarrollo organizacional.
- **Auditoría de personas:** ¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?, involucrando actividades como: Banco de datos/Sistemas de información, controles, constancia, productividad, equilibrio social.

4.2.1. Integración

Los procedimientos de integración están vinculados con la provisión de personal a la empresa. Estos procedimientos son los encargados de gestionar los recursos humanos y engloban todas las acciones relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección del personal, así como su incorporación a las responsabilidades de la organización.

a. Planeación De Recursos Humanos

La planeación de personal, es el primer paso en la gestión de recursos humanos de una organización. El objetivo principal es que el gerente o encargado de realizarla, tenga en cuenta la cantidad adecuada y necesaria de colaboradores, para trabajar y realizar las distintas actividades. Por otro lado, sirve para tener presente las habilidades y competencias de cada uno de los trabajadores, analizando si son las requeridas para alcanzar las metas y objetivos. Por ejemplo, se pueden establecer los siguientes puntos (Salinas y Malpartida, 2020, pp. 26-43).

- **Análisis de las necesidades del personal:** El primer paso es comprender las necesidades presentes y futuras de la organización
- **Perfil de puestos:** Define los perfiles de los puestos de trabajo necesarios.
- **Evaluación de la fuerza laboral actual:** Evaluar la fuerza laboral actual para determinar si existe una brecha entre las habilidades y competencias disponibles y las requeridas.
- **Planificación a corto y largo plazo:** Desarrollar un plan de abarque tanto las necesidades del personal a corto plazo como las de a largo plazo. A corto plazo se trata de llenar vacantes inmediatas, y a largo plazo considera metas estratégicas de la organización que se requerirán a futuro.

- **Desarrollo y capacitación:** Además de la contratación externa, se considera el desarrollo interno de los colaboradores.

La planeación del personal se puede hacer a través de dos modelos, de los cuales se realizará los siguiente:

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de industria) o de servicio (si es de una organización no industrial). La relación existente entre ambas variables (número de personas y demanda del servicio) son afectadas por los cambios en la productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa, esto quiere decir que cualquier incremento o disminución en alguna de las dos variables, puede provocar modificaciones en la empresa Este modelo aplica previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y se direcciona al nivel operativo de la empresa. Además, no considera posibles imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, protestas, escasez de materia prima (Chiavenato, 2007, pp. 150-156).

- **Modelo de gráfica de reemplazo.**

Es una representación gráfica, en la cual se puede tener en cuenta qué persona, que esté dentro de la organización, es apta para cubrir la/las funciones que en algún momento dado puedan quedar libres. La finalidad de este modelo es que la empresa tenga presente a todos los colaboradores y las tareas que pueden realizar de manera adecuada cada uno de ellos. (Chiavenato, 2007, pp. 150-156).

b. Reclutamiento De Personal

Este es un proceso que, dentro de lo formal, depende de la toma de decisiones de la dirección de la empresa. En este sentido el área o departamento de Talento Humano no tendría ninguna autoridad en el principio de poner en marcha cualquier actividad de reclutamiento sin previa autorización de los superiores. Es decir, se puede efectuar en caso de que exista la decisión de la dirección a través de la solicitud de requerimiento de personal, cuando de necesitar cubrir un puesto vacante se trate (Fiallos, 2019, pp. 24-28).

- **Reclutamiento interno**

Cuando hay la necesidad de cubrir una vacante o surge la eventualidad de que uno de los talentos no logre desempeñarse adecuadamente en el puesto en el que está, la entidad realiza una retroinspección de sus propios trabajadores, con el objetivo de saber quién puede satisfacer la necesidad y de esta forma, el colaborador pueda desempeñarse mejor en el puesto que más vaya acorde a sus capacidades y habilidades, para luego hacer un reajuste (Chiavenato, 2007, pp. 158-164). De esta manera, este reclutamiento puede implicar:

- ✚ Transferencia del personal
- ✚ Promoción del personal
- ✚ Transferencia con promoción de personal
- ✚ Programas de desarrollo de personal
- ✚ Planes de carrera para el personal

- **Reclutamiento externo**

Funciona con las personas que provienen de afuera como candidatas al puesto de trabajo. En este caso el puesto que está vacante se trata de cubrir con talentos desconocidos, atraídas con las técnicas de reclutamiento (archivos de candidatos antiguos, recomendaciones, carteles o anuncios, convenios con empresas, entre otros). Este reclutamiento causa impacto en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados (Chiavenato, 2007, pp. 158-164).

- **Reclutamiento mixto**

En esta parte, ambos son complementados, de manera que, por el reclutamiento interno la persona se dirige hacia la vacante necesita que se ocupe su posición actual, es decir, este desplazamiento necesita a su vez que sea sustituido por otro empleado (Chiavenato, 2007, pp. 158-164).

- **Investigación interna de las necesidades**

La investigación interna de las necesidades es la clave para identifica y entender los posibles deseos o requerimientos que tengan los empleados, departamentos, entre otras partes involucradas internamente en la empresa. Esta investigación es indispensable para sersiorar que los

colaboradores estén en un lugar estable y evaluar si la empresa puede satisfacer estas necesidades de manera efectiva y eficiente (Salinas y Malpartida, 2020, pp. 26-43).

c. Selección De Personal

La selección del personal implica identificar, examinar y elegir a los postulantes más destacados para ocupar las vacantes en una organización. Esto quiere decir, que para que un proceso de selección sea real y auténtico, el encargado se debe enfocar en los aspectos más significativos de cada uno de los talentos considerando habilidades, competencias y atributos solicitados, esto a su vez, hará que la empresa tenga mano de obra competitiva para desempeñar un trabajo de manera exitosa (Charry Vargas , 2020, pp. 25-31).

Estos pasos pueden ser:

- Establecer requisitos del puesto
- Diseñar un proceso de selección
- Promocionar la oferta de trabajo
- Análisis de curriculums
- Entrevistas
- Evaluaciones
- Verificar las referencias
- Toma de decisión
- Convocar al talento
- Incorporación
- Comunicación a los candidatos no seleccionados

4.2.2. Organización

En esta etapa, existe un mayor enfoque en lo el trabajo que va a realizar el colaborador en la empresa. Es decir, las personas una vez reclutadas y seleccionadas, deben involucrarse en la organización, esto con la finalidad de que, se adueñen de sus puestos de trabajo para poder evaluar la forma en la que desempeñan sus funciones. En esta parte del proceso de GTH se examian los procesos que organización del recurso humano, basándose en aspectos como: Inducción, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño (Chiavenato, 2007, pp. 195-272).

d. Inducción De Personal

La inducción del personal, también mencionada como proceso de incorporación o integración, es una pieza importante de este proceso, pues, en esta parte, la empresa debe interactuar con el colaborador proporcionándole una cálida bienvenida y orientarlo para facilitarle su adaptación y familiarización con sus funciones, responsabilidades, equipo de trabajo y entorno. Para esto, resulta efectivo brindar aspectos complementarios como manuales de bienvenida, presentación de cultura, visita de instalaciones, presentación al equipo, entre otros (Achury, 2019, pp. 7-10).

e. Diseño De Puestos

Es un proceso que se enfoca en establecer tareas, responsabilidades y especificaciones generales sobre un puesto de trabajo en la empresa o departamento en específico. Se debe crear puestos efectivos y útiles para conseguir los objetivos establecidos en la organización, así como para optimizar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores (Ramirez et al., 2018, pp. 2082-2083).

f. Descripción y Análisis De Puestos

La descripción y el análisis de puestos son procesos fundamentales en la gestión de recursos humanos de una organización. Aquí se documenta los aspectos que conlleva el puesto de trabajo, incluyendo sus responsabilidades, tareas, habilidades requeridas y requisitos (Begoña Ayala, 2016, pp. 3-6).

- **Descripción de puestos:**

La descripción de puestos es un documento que contiene las características específicas de cada puesto de trabajo. Este documento, es un respaldo necesario para los colaboradores, debido a que, tienen una visión general de lo que se debe realizar de acuerdo al cargo.

- **Análisis de puestos:**

Este es un proceso que consiste en realizar un análisis más minucioso o detallado sobre un puesto de trabajo y lo que se ha especificado del mismo. El objetivo principal es recabar datos precisos acerca de las responsabilidades, competencias y destrezas que requiere el puesto a desempeñar.

g. Evaluación Del Desempeño

- **¿Qué es la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño es un aspecto necesario para conocer como está realmente el trabajador dentro de la empresa, es decir, mediante esta evaluación se logra medir y analizar el rendimiento del colaborador en lo que concierne a su puesto de trabajo y ambiente laboral. Una vez aplicada, se obtiene una visión clara del operario y su desempeño, además de identificar las posibles áreas de mejoras y reconocer si existe o no eficiencia en la empresa (Guartán et al., 2019, pp. 13-26).

Esto puede incluir los siguientes pasos:

- ✚ Establecer objetivos claros
- ✚ Definir criterios de evaluación
- ✚ Seleccionar método de evaluación
- ✚ Preparación y capacitación
- ✚ Registro de documentación
- ✚ Continuidad
- ✚ Evaluación de efectividad del proceso

- **Responsabilidades en la evaluación del desempeño**

Es conveniente que toda evaluación de desempeño se lleve a cabo como un proceso colaborativo que implica a todas las áreas de la empresa, las cuales tienen encargados de asumir esta responsabilidad para garantizar que el proceso de evaluación sea efectivo y justo (Guartán et al., 2019, pp. 13-26). Las personas responsables pueden ser:

- ✚ Gerentes
- ✚ Supervisores
- ✚ Departamento de RRHH
- ✚ Colaboradores (autoevaluación)
- ✚ Comité de evaluación
- ✚ Directivos

- **Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño, tiene la función de ayudar a mejorar el rendimiento de los colaboradores en la empresa, esto a su vez, permite que se identifiquen oportunidades de mejora y

se desarrollen cambios significativos en las irregularidades que puedan presentarse. Los objetivos de la evaluación pueden variar según la empresa y sus necesidades específicas (Montoya , 2009, pp. 19-20). Estos pueden ser:

- ✚ **Mejorar el rendimiento individual:** Identificar oportunidades de mejora sobre el desempeño de los colaboradores y desarrollar mayor bienestar dentro de la empresa.
- ✚ **Desarrollo y crecimiento profesional:** Esclarecer las oportunidades de desarrollo individual de los colaboradores con la posibilidad de aprovechar capacitaciones y desarrollo de habilidades.
- ✚ **Toma de decisiones:** Basarse en el resultado del desempeño de los trabajadores para tomar decisiones sobre el incremento salarial e incentivos.
- ✚ **Reconocimiento y motivación:** Brindar incentivos y reconocimientos a los colaboradores por su destacado desempeño, con la finalidad de que se motiven más y el resto de colaboradores tengan una percepción más clara sobre eficacia, compromiso y responsabilidad.
- ✚ **Mejorar la comunicación:** Establecer relaciones cercanas entre empleado, empleador y compañeros, para fortalecer los lazos de amistad de la mano del profesionalismo en el lugar de trabajo.
- ✚ **Cumplimiento de objetivos organizacionales:** Examinar el trabajo de los colaboradores para verificar si están contribuyendo de manera efectiva al logro de los objetivos en la organización.

- **Tipos de evaluación de desempeño**

Como bien se menciona, la evaluación de desempeño es una herramienta útil para la empresa, porque, da paso a conocer por medio de la misma, el nivel de rendimiento en el que se posiciona el trabajador, lo que a su vez, da a conocer si se han adquirido o fortalecido sus conocimientos, habilidades y destrezas. (Pérez Montejo, 2009).

- ✚ **Evaluación hecha por parte de los superiores:** Los encargados de realizar esta evaluación son los jefes o superiores, por la razón, de que se considera que los superiores son quienes tienen un grado de conocimiento y habilidad más alto y pueden calificar en base a eso.

- ✚ **Autoevaluación:** Se trata de una evaluación aplicada por el mismo sujeto que está siendo evaluado, con el fin de analizar su propio desempeño. Normalmente los colaboradores que tienen mejor estabilidad laboral y rendimiento, pueden autoevaluarse.
- ✚ **Evaluación entre iguales:** Se realizan a las personas que se desempeñan en un mismo nivel o cargo.
- ✚ **Evaluación por parte de los subordinados:** Esta evaluación es importante, debido a que hay situaciones en las que los encargados de ciertas áreas, bajan de nivel o simplemente dejan de tener cierto compromiso por la empresa, por estar en su confort, por tal motivo, se requiere también tener una perspectiva de los que están a su cargo, para tener una idea más específica de su comportamiento y desempeño.
- ✚ **Evaluación 360°:** Esta evaluación es más completa, pues, aquí se incorporan todos los tipos de evaluación anteriores y su grado de complejidad es mayor, sin embargo, los resultados de aplicar la evaluación 360° son más completos y eficaces.

4.2.3. *Retención*

La retención de los recursos humanos proyecta hacia un adecuado trato y cuidados exclusivos para el colaborador, creando así un entorno seguro y estable para desarrollar las funciones a cargo, a esto se le puede sumar planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2007, pp. 275-329).

h. Remuneración (Administración De Sueldos y Salarios)

La remuneración, se trata del valor monetario que se le otorga a la mano de obra en una empresa, lo que significa, que es un factor indispensable para la gestión de RRHH. Implica el diseño, implementación y administración de un sistema de compensación que incluye, salarios, beneficios y recompensas para los colaboradores.

Antes de establecer un sistema de remuneración, es esencial realizar un análisis de puestos para comprender las responsabilidades, habilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

La administración de sueldo y salarios es esencial para atraer y retener talento, motivar a los operarios y mantener una fuerza laboral comprometida y productiva. Un enfoque estratégico y justo en la remuneración contribuye significativamente al éxito y la estabilidad de la organización (Osorio M. , 2016, pp. 85-118).

i. Prestaciones Sociales

Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados para la variedad de necesidades de los colaboradores, por ejemplo:

- Seguro social
- Seguro médico
- Seguro de vida
- Educación
- Décimo 3er y 4to

j. Higiene y seguridad

Criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad a las que están expuestos los colaboradores.

4.2.4. Desarrollo

Los procedimientos relacionados con el desarrollo de recursos humanos abarcan las acciones de formación, el crecimiento individual y el desarrollo de la organización. Todas estas acciones representan las inversiones que la empresa realizan en su personal. En el mundo de las empresas, las personas son las que mueven a la organización y ayudan a conseguir grandes metas, caracterizándolas así como el único componente vivo y con capacidad intelectual, es por eso que, se debe aportar al correcto desarrollo de los talentos, ya que son personas que tienen una búsqueda constante del crecimiento tanto personal como profesional (Chiavenato, 2007, pp. 379-436).

k. Capacitación y Desarrollo Del Personal

De acuerdo con Peláez (2000, pp. 123-131), citando a Price Waterhouse (1987) quien dice que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones pueden tener un enfoque más motivacional, rigiéndose así, a que la mayoría de los empleados, estén dispuestos a trabajar y aprender al mismo tiempo. El estimular sus ganas de superarse y recibir reconocimientos gracias al buen trabajo que puedan desempeñar dentro de sus profesión, trae consigo un mejor desempeño, energía y mayor satisfacción consigo mismos.

No cabe duda que administrando de una manera adecuada a uno de los recursos más importantes de una empresa, se logra tener un mejor producto o servicio final. Esto evidencia lo

significativo que es contar con trabajadores altamente capacitados para hacer frente a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

L. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (Do) es un campo de estudio y práctica que se enfoca en mejorar el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones, su objetivo principal es facilitar el cambio planificado y sostenible de una organización, con miras en la salud y excelencia organizacional (Chiavenato, 2007, pp. 379-436).

4.2.5. Auditoría

m. Sistemas de Información

Medios y vías de información adecuados para la toma de decisiones acerca de los RRHH, como manejo de datos.

n. Auditoría de Recursos Humanos

Verificar los criterios de evaluación, adecuación de las políticas y procedimientos de RRHH, con la finalidad de que todo lo propuesto anteriormente se cumpla a cabalidad.

4.3. Objetivos De La ARH

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas que trabajen con habilidades, motivación y satisfacción para cumplir los objetivos de la empresa.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas para el logro de objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia por medio de las personas.

4.3.1. La Interacción Entre Personas y Empresas

o. Organización

La organización como entidad es un lugar en donde existen personas capacitadas para desempeñarse dentro de un ámbito laboral, los cuales, van en busca de el logro de objetivos en común, de forma ordenada y planificada. Estos objetivos pueden variar con el tiempo y según las necesidades o metas empresariales (Chiavenato, 2007, pp. 118-121).

p. Eficiencia y Eficacia

- **Eficiencia:** Hace referencia a la capacidad para desarrollar una actividad, en el menor tiempo y recursos posibles.
- **Eficacia:** Se basa en el logro de resultados deseados en el tiempo y con los recursos establecidos.

En otras palabras, tener eficiencia hace significado a cómo son empleados los recursos para realizar las actividades y alcanzar metas propuestas, por otro lado, la eficacia va direccionada a si se cumplen o no los resultados esperados. Tener eficiencia y eficacia es importante, y más aún en la gestión organizacional o si de RRHH se trata, esto a su vez, conlleva a tener éxito a largo plazo (Osorio S. P., 2022, pp. 113-120).

4.4. Niveles Organizacionales

Según Mero (2018, pp. 84-102), es importante mantener niveles organizacionales o niveles jerárquicos en una empresa, con la objetivo de estructurar y gestionar a la organización de manera adecuada. Los niveles organizacionales aclaran y direccionan a la empresa y sus actividades, además, estos pueden variar de acuerdo a la magnitud y complejidad de la organización. Entre los niveles más conocidos están:

- **Alta Dirección o Alta Gerencia:** Como toda jerarquía organizativa, en primer lugar está la alta dirección o gerencia, que son quienes conforman la cima de estos niveles, aquí se incluyen las funciones de presidente, CEO, director general, entre otros directivos.
 - Una de las principales funciones de este nivel, es la toma de decisiones estratégicas, además de crear la misión, visión y objetivos empresariales.
 - Supervisan la gestión de toda la organización.
- **Dirección intermedia o gerencia media:** La dirección intermedia hace referencia a los sucesores o encargados de la alta gerencia, es decir, son las personas encargadas de cada departamento, quienes mantienen una comunicación cercana con los de la cima del nivel organizacional, por tal motivo, los jefes departamentales los mantienen informados sobre lo que sucede dentro de cada área.
 - Comunican la estrategia y objetivos planteados por los directivos de forma directa y a través de planes o actividades establecidas para sus área a cargo.

- Examinan que el desempeño de los trabajadores sea efectivo y que los objetivos se cumplan a cabalidad.
- **Nivel operativo o empleados de base:** El nivel operativo, incluye a las personas que se van a dedicar a ejecutar las actividades diarias de forma eficiente y adecuada que permitan el desarrollo de la empresa.
 - Los operarios desarrollan funciones específicas en áreas como: ventas, atención al cliente, contabilidad, RRHH, entre otros.
 - El desempeño de los colaboradores se refleja en el trabajo realizado para alcanzar los objetivos previamente establecidos.
 - **Nivel de Apoyo:** El nivel de Apoyo está conformado por las personas que se involucran en actividades extras en la empresa, como en soporte de Tecnologías de información, departamento legal, entre otros.

Figura 3

Niveles Operativos



Fuente: <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/introduccion-a-la-administracion-en-las-organizaciones/administracion-administradores-y-organizacion/niveles-organizacionales/> (Torres,2014)

4.5. Las Organizaciones Como Sistemas Sociales

Según Camarera (2016, pp. 135-174), las organizaciones están puestas en la sociedad para trabajar como un sistema compuesto por personas que trabajan por un bien en común y que interactúan entre sí, aportando conocimientos, habilidades y destrezas. Debido a esto, se puede considerar las siguientes características como identificadores de las organizaciones como sistemas sociales:

- **Interacción Humana:** Es necesario la interacción entre las personas en una organización, gracias a la comunicación entre estos, es posible que exista mayor colaboración, negociación y toma de decisiones para abarcar las metas propuestas.

- **Estructura Social:** Las empresas mantienen estructuras sociales; através de estas, se pueden esclarecer los roles, responsabilidades y jerarquías. A su vez, se puede determinar cómo se distribuye el poder y la autoridad, al momento de coordinar el trabajo en la organización.

- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es parte de la identidad de toda organización, así mismo, se trata de las normas, valores, creencias y comportamientos que se inculcan en cada uno de los involucrados. Esto influye en la manera de cumplir las funciones y toma de decisiones en la organización.

- **Comportamiento Grupal:** Es factible que los colaboradores trabajen y fortalezcan el trabajo en equipo para conseguir mejores resultados y fluidez en el trabajo.

- **Dinámica de Poder:** Las entidades pueden organizar dinámicas del poder y política, en este caso, las personas pueden competir por recursos, influencia y control en la organización, con el fin de sentirse realizados en el ámbito profesional.

- **Adaptación y Cambio:** Es fundamental que las organizaciones sepan adaptarse a los cambios o factores externos que puedan presentarse, debido a variaciones que se suscitan en el entorno. Deben estar preparados ante cualquier eventualidad.

- **Aprendizaje y Desarrollo:** Las personas pueden desarrollarse profesionalmente en el ámbito laboral en el que se desenvuelven. Para esto, los programas de capacitación son un herramienta indispensable para el crecimiento de los individuos en la organización.

- **Impacto en la Sociedad:** Las organizaciones causan un impacto significativo en la sociedad, en temas de empleo, producción de bienes y servicios, RSE.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos en los cuales intervienen las personas con sus aspiraciones y necesidades. Es necesario entender la forma en que las personas buscan alcanzar sus metas individuales, para que de alguna u otra forma, se vayan de la mano con los objetivos colectivos, ya que, esto se ve reflejado en la cultura organizacional, colaboración y desempeño tanto de la empresa en el ámbito empresarial, como los colaboradores en el ámbito laboral.

4.6. Las Personas y Las Organizaciones

4.6.1. *Reciprocidad Entre Individuo y Organización.*

La reciprocidad entre el individuo y la organización, hace énfasis en la forma en que el colaborador se relaciona con la empresa, es más, es evidente el beneficio mutuo que existen entre estos dos actores. A raíz de esto, las dos partes se identifican por el intercambio de recursos, esfuerzos y valor. (Chiavenato, 2011, pp. 65-76). Por ejemplo:

- **Compromiso mutuo:** Es la reciprocidad en donde se ve reflejado el compromiso que tiene el colaborador con la empresa, con la finalidad de brindar sus servicios, habilidades y esfuerzos, para trabajar en base a los objetivos que propone la organización, mismos que son el motivo por el cual, la empresa solicita el apoyo operacional y administrativo de los talentos.
- **Recompensas y reconocimiento:** Resulta ser una gran ventaja establecer planes de motivación para los colaboradores, debido a que, en ocasiones los empleados buscan sobresalir con un buen desempeño, sin embargo, si están desmotivados en su lugar de trabajo, el cumplimiento de sus funciones no va a ser del todo efectivo o eficiente. Para esto, es importante que la empresa proporcione, recompensas e incentivos al talento humano dentro de la empresa, para impulsar la motivación y buen ambiente laboral, creando así oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- **Desarrollo y crecimiento:** Toda empresa que brinde oportunidades de desarrollo para sus colaboradores, debe tener en cuenta que, las oportunidades deben ser del interés de la persona, y en base a las necesidades, de este modo, ellos mejorarán en todos los ámbitos posibles para obtener mayor ventaja en el mundo laboral, no solo con la empresa, sino con el entorno en sí.

4.6.2. **Cultura Organizacional**

Según los autores Reyes y Moros (2019) que plasman sobre su artículo diferentes conceptos sobre la cultura organizacional, eligen a los que la catalogan como los valores y creencias más prevalecientes de la organización, dicho esto, los colaboradores deben hacer notar y plasmar en cada una de las actividades que realicen la cultura que representa a la empresa, de esta manera, existen otros puntos de vista de autores, entre estos está:

Según Segredo et al., (2017, p. 94):

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional es la identidad de la empresa, por esta razón, debe ser exclusiva, debido a que, en el pasar del tiempo, sirve de ventaja competitiva si es correctamente gestionada y desarrollada. En vista de ello, las empresas deben cuidar que su cultura esté siendo evidenciada frente a las personas tanto externas como internas de manera adecuada, respaldando así, su misión y valores (Reyes y Moros , 2019).

4.6.3. La Cultura Como Factor Estratégico Para El Desarrollo Organizacional.

Según los autores Reyes y Moros (2019)

La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, puede ser estática o de naturaleza dinámica y flutúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos.

4.7. Estructura Orgánica y Funcional de la empresa

4.7.1. Estructura Orgánica y funcional

La estructura orgánica son aquellos niveles jerárquicos mediante los cuales, se establecen relaciones de comunicación de colaboradores con sus jefes inmediatos, roles y funciones que se deben ejecutar de acuerdo al cargo de cada trabajador. Por lo tanto, es fundamental que la estructura esté bien establecida con el propósito de que todos en la empresa asuman sus responsabilidades y tengan en claro a quienes deben dirigirse en caso de necesitar apoyo de sus superiores. Además de esto, se puede tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Puestos de trabajo y departamentos existentes.
- Responsabilidades y poderes directivos.
- Red de relaciones entre los talentos de la empresa.
- Línea de comunicación y flujo de mando.

Todo lo que conlleva la estructura orgánica, tiene que estar alineado al tamaño y capacidad de la empresa, sin embargo, es relevante que las responsabilidades y funciones sean claras para mantener orden y forma, en el trabajo realizado. Para lograr que la estructura orgánica sea efectiva, es importante que se practique la planificación y liderazgo sobre los niveles superiores que más abarque, así mismo, la información se debe plasmar de forma clara y precisa en un organigrama, de tal manera, que sirva de orientación para los nuevos talentos. (IONOS, 2023).

4.8. Marco Referencial

4.8.1. *Diseño de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la sociedad Schuldt Vizuite.*

Según el autor Álvarez Calero (2021), en base a la información recolectada y resultados obtenidos en su proyecto de investigación aplicado a una empresa, la cual, se dedica a la compra y venta de repuestos del sector automotriz industrial, de esta manera, se llegó a las siguientes conclusiones:

- A través del trabajo, se logró evidenciar la realidad que la Sociedad Schuldt Vizuite atravesaba, exponiendo las falencias que existían para el cumplimiento de las tareas que realizaban los colaboradores a diario.
- Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta, información bibliográfica, con el objetivo complementar y fundamentar temas relevantes que ayudaron a la comprensión de las situaciones que se encontraban y en la propuesta dirigida a satisfacer las necesidades de la empresa.
- El investigador propuso el manual de organización y funciones, para orientar al personal en relación a las actividades que deben desarrollar, de manera que, se obtenga la efectividad de sus esfuerzos, lo cual, facilite generar mayor productividad y un clima laboral más saludable y organizado.
- La propuesta estuvo compuesta por lo siguiente: Estructura orgánica y funcional (nivel directivo, ejecutivo y operativo), posterior a esto, se establece un organigrama estructural conformado por el gerente, jefe administrativo, contador, auxiliar contable, supervisor en ventas, vendedores y bodeguero. En la estructura orgánica-funcional, se plasma información relevante como datos de identificación, objetivos, funciones y responsabilidades, perfil del colaborador, habilidades, entre otros. Así mismo, se propone un manual orgánico-funcional,

que permita tener un respaldo de todo lo que se debe tener en cuenta para realizar un trabajo adecuado bajo las reglas y normas establecidas.

- La creación y aplicación de un manual de funciones conllevaría a que el personal pueda guiarse con el propósito de conocer a exactitud lo que abarca cada una de las funciones, especialmente, la suya. Con esto, el talento estará preparado e informado para brindar eficiencia y productividad a la empresa en relación a la consecución de objetivos y desarrollo en general. En definitiva, además de ser un gran respaldo y guía, es el instrumento más factible para saber si el rendimiento de los colaboradores es el esperado.

4.8.2. *Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER*

Según el autor Yela Escobar (2011) en base a la realización de su estudio, llega a las siguientes conclusiones:

- Se encontró la necesidad de adoptar políticas de motivación y capacitación constante para los colaboradores, y de esta manera el mismo, mejore y se optimice la producción.

- Al no contar con un manual de funciones la empresa PINTUFER tenía falencias en la fase administrativa, generando una limitación de interacción, de esta manera, se propuso un manual de funciones en donde se detallan las actividades que debe cumplir y desarrollar cada una de las personas de acuerdo a sus respectivos puestos, los cuales, a su vez, se detallan y establecen en el orgánico funcional, dando un total de 12 puestos de trabajo y 4 departamentos.

- Se consideró preciso estructurar a la empresa en aspectos técnico - administrativos, para que de esa manera los objetivos y metas que se propongan sean alcanzables y medibles en tiempo y espacio establecidos, por lo tanto se estableció el reglamento interno del personal, como documento normativo administrativo interno en el que se describen normas, obligaciones (colaborador-empendedor), prohibiciones, sanciones, jornadas y horario de trabajo, que permiten la administración regular laboral colaborador-empendedor, sujetas a la legislación laboral.

- En la fase de integración se proponen los pasos para el proceso de selección, empezando por reclutamiento (interno), solicitud de empleo y entrevista. Por otro lado, en dirección se reconoce la importancia de que el gerente o administrador conozca las actitudes y

motivaciones de los colaboradores, y así mismo, a través de incentivos se logre alcanzar los objetivos corporativos (empresa).

- El personal que labora en PINTUFER no había sido capacitado, sin embargo, la empresa considera que la capacitación no es un lujo, sino una necesidad, de esta manera se establece realizar una capacitación permanente y continua, en el SECAP, los siguientes cursos, Administración, finanzas y comercialización.

- En el aspecto de motivación, se propone ofrecer una remuneración de acuerdo al cargo y conforme la ley, las prestaciones se cancelarán en dos partes: quincena el 50% del sueldo y el 50% restante al final del mes. Por otro lado, también proveer reconocimientos al mejor empleado de base, en relación a su desempeño, puntualidad, rendimiento, trabajo en equipo y comportamiento. Así mismo, realizar agasajos en navidad con cena y canasta navideña, además de considerar fechas de nacimiento y festejar de forma simbólica.

- En la fase de control, se logra medir y corregir el desempeño y efectividad de las actividades de los colaboradores, se recomienda comprar un software, para relacionarse con el entorno, es decir, clientes y proveedores, e internamente también se podrán controlar áreas como bodega, crédito, administrativa y ventas, RRHH, entre otros.

4.8.3. *La gestión del talento humano y su relación con la evaluación del desempeño laboral del personal en el Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción Más Limpia (CEER) 2022*

Según el autor Navarro Maldonado (2022), mediante un estudio realizado al Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción Más Limpia en la ciudad de Quito, llegó a las siguientes conclusiones:

- La planificación debe ser correcta para que cubra la relevancia que tiene, en este caso para el departamento de RRHH, o sí mismo, tener una administración suficiente del mismo, ya que, esto se verá reflejado en la eficiencia y ventaja competitiva. Sin embargo, los ejercicios de Talento Humano, tienen que responder a dicha planificación y ajustarse al sistema corporativo, para lograr las metas y objetivos de la empresa.

- El perfil de los puestos debe ser el movimiento indispensable para determinar las capacidades que tiene una organización y las que se necesitan en el mercado laboral para efectuar acuerdos y objetivos, todo esto a través de un estudio de conducta.

- La evaluación del trabajo será un instrumento de gran utilidad para resolver situaciones e interrogantes claves en la organización a través de una perspectiva más humana. Frente a esto se establecieron indicadores como rotación del personal, puestos vacantes cubiertos con personal interno, cursos brindados, costo de gestión humana por empleado e índices de tiempo de trabajo; esto en conjunto con los objetivos y cálculo.

- Se realizaría la evaluación del desempeño hacia el colaborador, teniendo en cuenta la regla de que "no se puede desarrollar más de lo que no se cuantifica", es un instrumento importante en una empresa, ya que abre paso para conocer qué habilidades deben desarrollarse y la relación entre los resultados obtenidos con los esperados. Los temas que se examinaron en la evaluación fueron visión, misión, objetivos, cultura organizacional, procesos y formatos, retroalimentaciones y actas de compromisos. A raíz de esto, se optó por ejecutar una evaluación de 90 grados.

- Con la implementación del proceso de capacitación, se propone realizar un diagnóstico de necesidades, planificación de eventos de capacitación, ejecución de eventos y evaluación y análisis de procesos de capacitación. Además, con ello, se propone el proceso de motivación, regido por un diagnóstico motivacional al personal, análisis de resultados, elaboración de planes de motivación, aplicación de planes y evaluación de seguimiento de la motivación.

4.9. Descripción de la Empresa

El Centro Turístico Aventura es una empresa ubicada en Huaquillas, Provincia de El Oro; calles Amazonas y Manabí. Registrada el 6 de octubre del 2009, generando una permanencia en la industria de 13 años consecutivos, brindando el mejor servicio en gastronomía de mariscos, los cuales son su especialidad, además de contar con piscinas e instalaciones amplias y comfortable, para generar satisfacción mientras el cliente permanezca dentro, y que, con ello, las personas se lleven una grata experiencia cada vez que los visiten.

La empresa está a cargo del gerente/propietario Cesar Torres y esposa, mismo que la ha mantenido y mejorado en todos los aspectos, tanto en el servicio e infraestructura. En el 2019 se implementa en la empresa la piscina, lo que ha hecho del centro, un atractivo turístico para mucha gente del cantón, provincias y del vecino país Perú.

El Centro Turístico “AVENTURA” cuenta con 7 puestos de trabajo, tales como; Gerente, Administrador, Cajero, Contador, jefe de cocina, jefe de seguridad y auxiliar de cocina, en donde laboran 15 personas, entre fijas y eventuales.

En la Actualidad, esta empresa sigue brindando lo mejor en instalaciones, calidad de alimentos, los mejores cocteles, entre otros servicios, para que todos disfruten y elijan siempre, al Centro Turístico Aventura.

5. Metodología

El estudio se lo realizó en el Centro Turístico “AVENTURA” de la ciudad de Huaquillas, a través de un estudio analítico- deductivo para examinar aspectos generales del comportamiento del talento humano, y así, se pudo llegar a conclusiones específicas, lógicas y válidas mediante el desglose de un problema, logrando determinar soluciones.

a) Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, orientado en la comprensión de la complejidad de los conflictos sociales y humanos, mediante una recopilación de datos no numéricos; ya sean entrevistas, observaciones, análisis de contenidos, percepciones, entre otros. (Hernández et al., 2010).

b) Tipo de investigación

La investigación se orientó como un estudio de caso en donde se centró en conocer la gestión de talento Humano en el Centro Turístico “AVENTURA” para una comprensión más detallada. Así mismo la investigación se consideró Exploratoria-descriptiva, ya que tuvo como objetivo principal explorar un tema o problema en profundidad, a menudo cuando hay una falta de información previa y con ello, proporcionar una imagen detallada y objetiva de lo que se estudió (Hernández et al., 2010).

c) Diseño de la investigación

Este estudio tuvo un diseño de investigación transversal, debido a que, en la investigación se recolectaron datos en un momento dado y tiempo establecido, de un determinado grupo de personas, para conocer sus opiniones e interacciones entre sí (Hernández et al., 2010).

d) Población de estudio

La población objeto de estudio fueron los 15 colaboradores que prestan sus servicios en el Centro Turístico “AVENTURA”, mismos que facilitaron la información necesaria para ejecutar la investigación.

e) **Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

- **Cuestionarios:** Se elaboraron cuestionarios que permitieron direccionar y orientar en el proceso de aplicación de encuestas y entrevistas a el personal de la empresa para la recolección de información de valor y ordenada.

- **Encuestas:** Las encuestas fueron aplicadas a los operarios del Centro Turístico “AVENTURA”, sirvieron para plasmar información verídica acerca de las opiniones de los mismos, frente a las diferentes temáticas que fueron analizadas.

- **Entrevista:** Mediante la entrevista se buscó obtener resultados subjetivos del encuestado a través de la elaboración previa del cuestionario, esta técnica se la aplicó al gerente de la empresa para conocer aspectos más específicos e históricos en cuanto al Talento Humano de la misma (Torres , 2016).

- **Observación directa:** Fue necesario aplicar una observación directa mediante visitas recurrentes al Centro Turístico “AVENTURA” para conocer como fue el comportamiento de los colaboradores frente a los diversos aspectos relevantes que pudieron ser estudiados como el clima laboral, seguridad del trabajo, desempeño, etc.

f) **Procedimiento**

Recopilada la información se procedió a la presentación de la misma a través de tablas estadísticas con su respectivo análisis e interpretación. Luego se procede a determinar cuáles son las diferencias entre lo que dice la teoría sobre los Recursos Humanos y lo que se encontraba en la realidad, basándonos en el comportamiento humano de los colaboradores del Centro Turístico Aventura, de forma que, se pueda proponer mejoras frente a las debilidades localizadas.

En cuanto a esto, se realizó la propuesta de gestión del Talento Humano, enfocándonos en primero lugar, en la filosofía empresarial, para una mejor comprensión de los objetivos tanto colectivos como individuales, y, por consiguiente, la propuesta que consta de las etapas Integración, Organización, Desarrollo, Retención y Auditoría, con sus respectivas especificaciones, para esto, bastó analizar los resultados y teoría, como se menciona anteriormente. Posteriormente, en la discusión, se comparó las diferentes perspectivas de autores frente al tema en cuestión, con la subjetividad de la autora del presente trabajo.

Finalmente, se realizan conclusiones y recomendaciones conforme a lo que se está haciendo y las posibilidades de la empresa para establecer cambios en el manejo del talento humano, sin

exceder costos o mal utilizar los recursos, debido a que, una pequeña empresa puede llegar a tener recursos limitados ya sea por su tamaño o actividad.

6. Resultados

- Informe según datos obtenidos mediante las siguientes técnicas de recolección de información: Entrevista y encuestas.
- **Etapas del proceso de gestión de talento humano:** integración, organización, retención, desarrollo y auditoría.

En base a los resultados obtenidos y las etapas del proceso de gestión del talento humano, se determinó que:

1. Género

Tabla 2

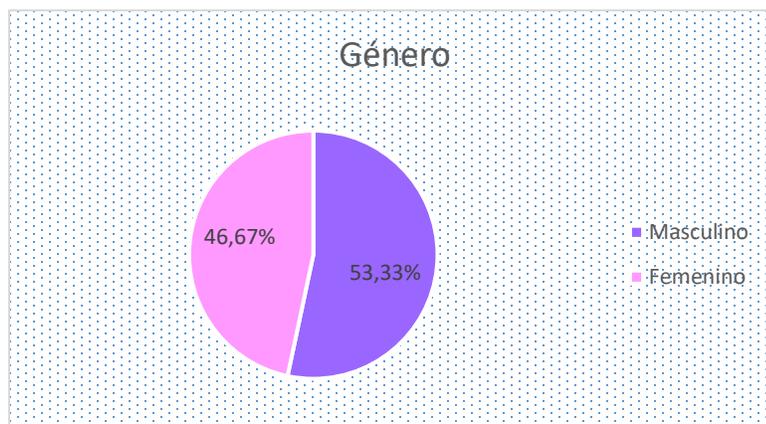
Género

| GÉNERO | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Masculino | 8 | 53,33% |
| Femenino | 7 | 46,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa.

Figura 4

Género



Nota: Información de la tabla 2

Análisis: Como se observan en la gráfica, existe cierta proporción con los trabajadores, ya que, el 46,67% que representan a 7 trabajadores son mujeres, mientras tanto, el 53,33% son los 8 restantes, dando así un total de 15 colaboradores que fueron objeto de estudio en el presente proyecto.

2. Nivel de instrucción

Tabla 3

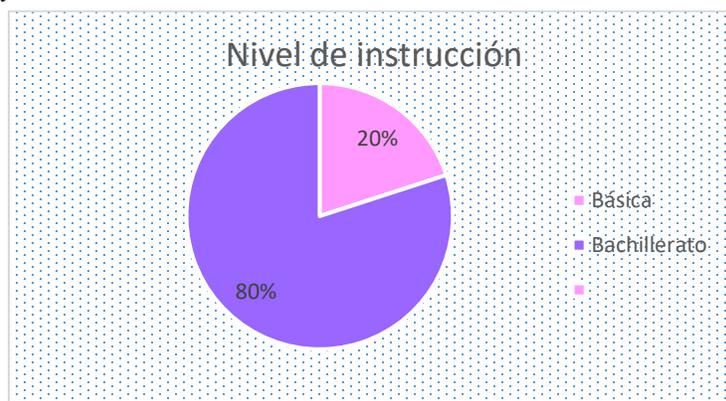
Nivel de Instrucción

| NIVEL DE INSTRUCCIÓN | | |
|----------------------|-----------|-------------|
| Básica | 3 | 20% |
| Bachillerato | 12 | 80% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 5

Nivel de Instrucción



Nota: Datos de la tabla 3

Análisis: La mayoría de los colaboradores en el Centro Turístico Aventura son bachilleres, los cuales son el 80% de la población, representando a 12 de ellos, mientras el 20% son 3 colaboradores que estudiaron hasta básica.

3. ¿Qué cargo desempeña?

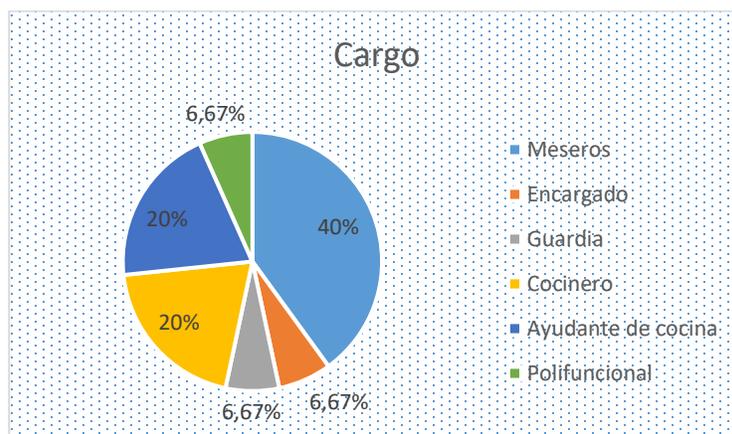
Tabla 4

Cargo

| CARGO | | |
|--------------------|-----------|-------------|
| Meseros | 6 | 40% |
| Encargado | 1 | 6,67% |
| Guardia | 1 | 6,67% |
| Cocinero | 3 | 20% |
| Ayudante de cocina | 3 | 20% |
| Polifuncional | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 6
Cargo



Nota: Datos encontrados en la tabla 4

Análisis: Según los datos que muestran la gráfica el 40% de los colaboradores son meseros, representando así la mayoría, los demás porcentajes se dividen en cocineros, ayudantes de cocina, guardia, encargado, y persona polifuncional.

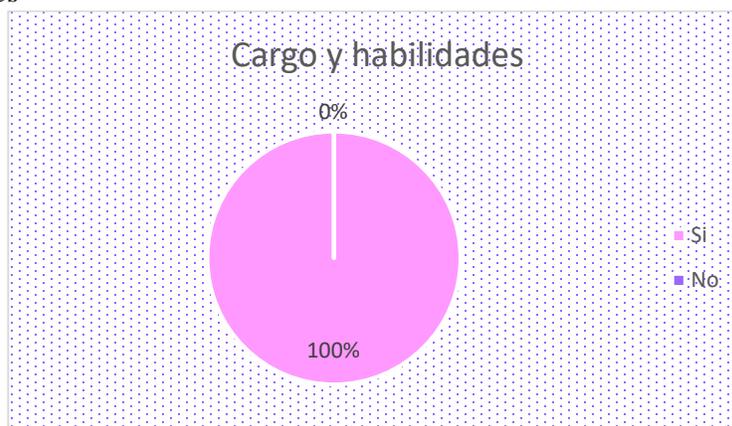
4. ¿El cargo que usted desempeña es acorde a sus conocimientos, habilidades y destrezas?

Tabla 5
Cargos y Habilidades

| CARGO Y HABILIDADES | | |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Si | 15 | 100% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 7
Cargos y Habilidades



Nota: Datos encontrados en la tabla 5

Análisis: Según los datos representados en la gráfica, los 15 colaboradores que representan el 100% de la población total, dicen que su cargo es acorde a sus conocimientos, habilidades y destrezas.

5. Si su respuesta es no ¿Cuál cree usted que sería el cargo que debería desempeñar?

Los colaboradores concordaron en que sí, que sus cargos son acordes a sus habilidades.

6. ¿Cuántos días a la semana labora?

Tabla 6

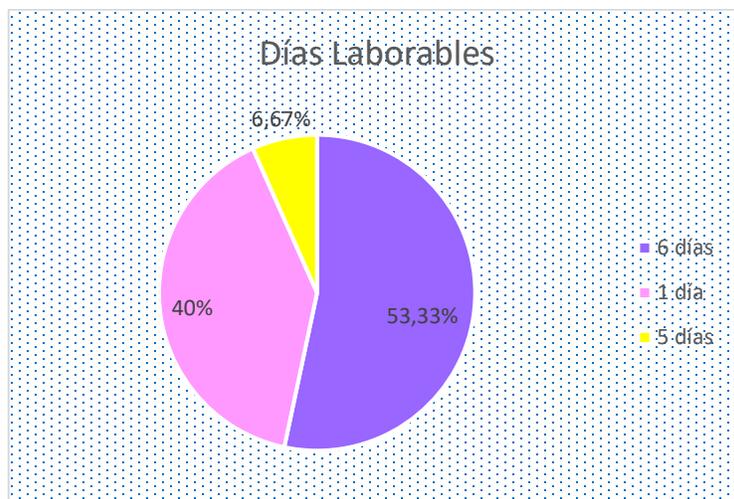
Días Laborables

| DÍAS LABORABLES | | |
|------------------------|-----------|-------------|
| 6 días | 8 | 53,33% |
| 1 día | 6 | 40% |
| 5 días | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 8

Días Laborales



Nota: Datos encontrados en la tabla 6

Análisis: Según los datos reflejados en la gráfica, el 53,33% de los colaboradores dijeron que trabajan 6 días a la semana, el 40% trabajan 1 día a la semana, específicamente los domingos que se requiere mayor personal, mientras que el 6,67% labora 5 días a la semana.

7. ¿Cuál es el horario de entrada y salida que tiene en su trabajo?

Tabla 7

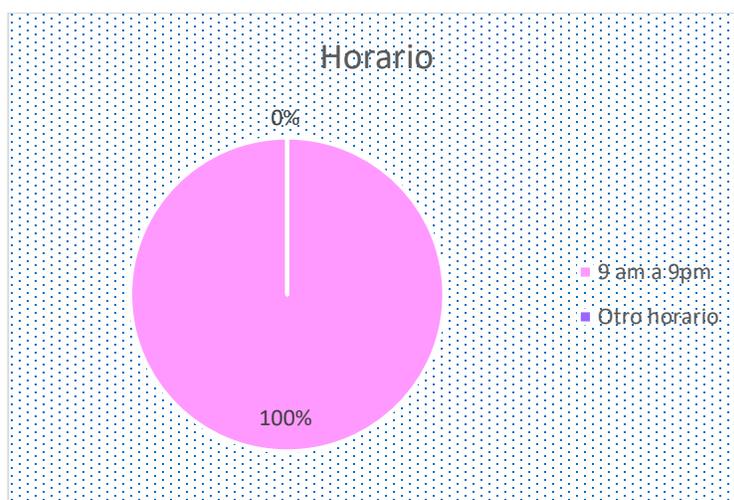
Horario

| HORARIO | | |
|----------------|-----------|-------------|
| 9 am a 9pm | 15 | 100% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 9

Horario



Nota: Datos encontrados en la tabla 7

Análisis: Todos los colaboradores tienen un horario de jornada de 9 am a 9 pm.

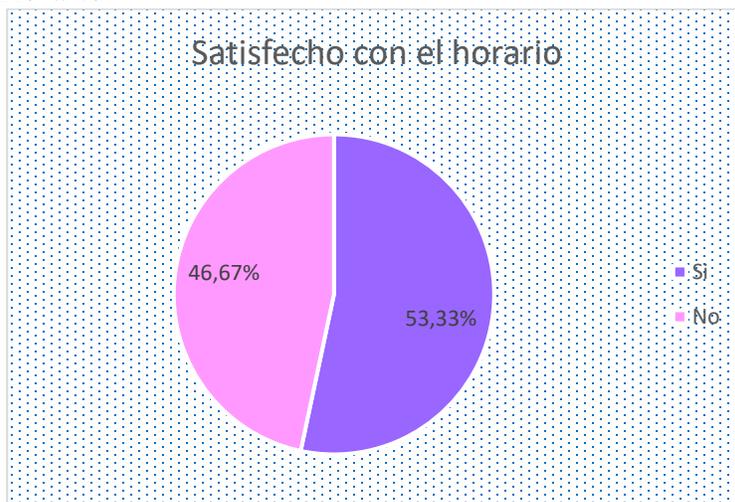
8. ¿Está de acuerdo con su horario de trabajo?

Tabla 8

Satisfacción con el Horario

| SATISFECHO CON EL HORARIO | | |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 8 | 53,33% |
| No | 7 | 46,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 10*Satisfacción con el Horario*

Nota: Datos encontrados en la tabla 8

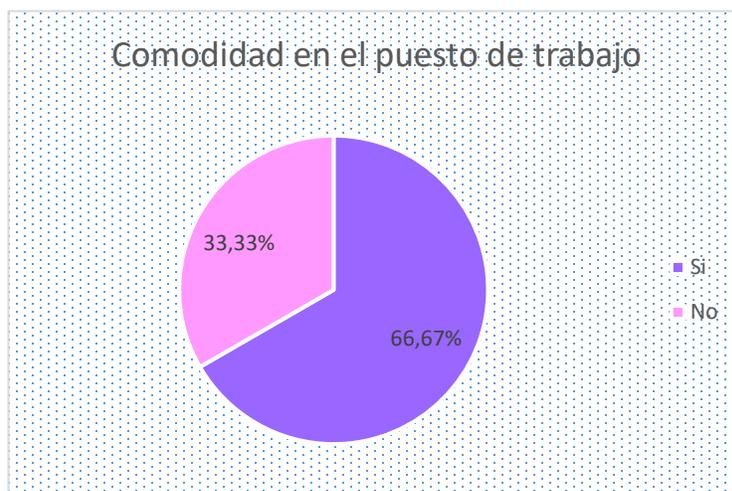
Análisis: Según los datos recolectados, 8 de los colaboradores que representan el 53,33%, dijeron que, SI están satisfechos con el horario de trabajo, mientras que 7 de ellos que representan el 46,67% dijeron que NO, se sienten satisfechos con el horario debido a que son 12 horas de trabajo.

INTEGRACIÓN**Planeación RH****9. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?****Tabla 9***Comodidad en el Puesto de Trabajo*

| COMODIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO | | |
|--|-----------|-------------|
| Si | 10 | 66,67% |
| No | 5 | 33,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 11
Comodidad



Nota: Datos encontrados en la tabla 9

Análisis: Según los datos, 10 colaboradores, que equivalen al 66,67% dijeron que SI, se sienten cómodos en su puesto de trabajo, sin embargo 5 dijeron que NO, debido a que, sienten que pueden desempeñarse en otras áreas o simplemente por rutina.

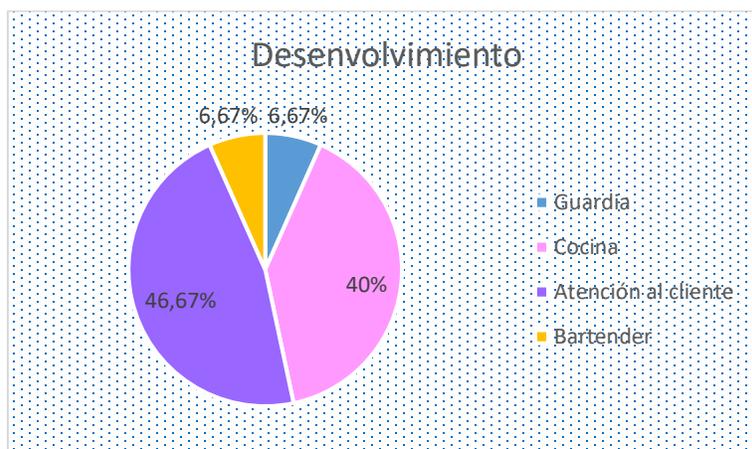
10. ¿En qué puede desenvolverse?

Tabla 10
Desenvolvimiento

| DESENVOLVIMIENTO | | |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Guardia | 1 | 6,67% |
| Cocina | 6 | 40% |
| Atención al cliente | 7 | 46,67% |
| Bartender | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 12
Desenvolvimiento



Nota: datos encontrados en la tabla 10

Análisis: Según los datos, el 40% de los colaboradores consideraron que pueden **DESENVOLVERSE** en el área de cocina, el 46,67% en atención al cliente, y el restante de bartender y guardia.

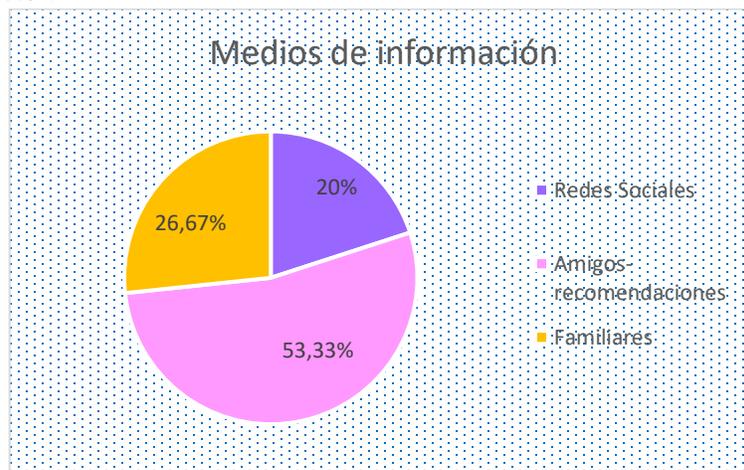
Reclutamiento

11. ¿Por qué medios de información se enteró que en el Centro Turístico existía disponibilidad de una vacante en el puesto que desempeña?

Tabla 11
Medios de Información

| MEDIOS DE INFORMACIÓN | | |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Redes Sociales | 3 | 20% |
| Amigos-recomendaciones | 8 | 53,33% |
| Familiares | 4 | 26,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 13*Medios de Información*

Nota: Datos encontrados en la tabla 11

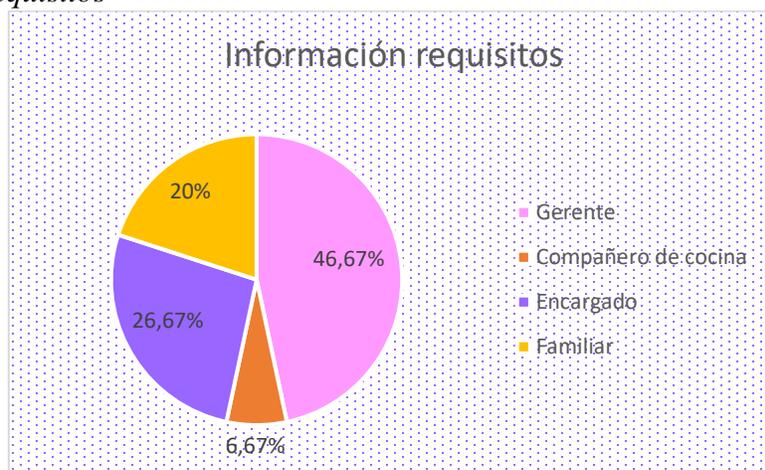
Análisis: Según los datos, 8 el 53,33% de los colaboradores dijeron ellos fueron informados sobre la **DISPONIBILIDAD DE LA VACANTE**, por medio de amigos y recomendaciones, el 20% fue por medio de redes sociales y el 26,67% restante por familiares, lo que permite deducir que la empresa no tiene un adecuado reclutamiento de talento, ya que no tiene establecido un correcto y adecuado proceso del mismo.

12. En la empresa ¿Quién le proporcionó información sobre cuáles eran los requisitos para ocupar la vacante?

Tabla 12*Información de Requisitos*

| INFORMACIÓN REQUISITOS | | |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Gerente | 7 | 46,67% |
| Compañero de cocina | 1 | 6,67% |
| Encargado | 4 | 26,67% |
| Familiar | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 14*Información de Requisitos**Nota:* Datos encontrados en la tabla 12

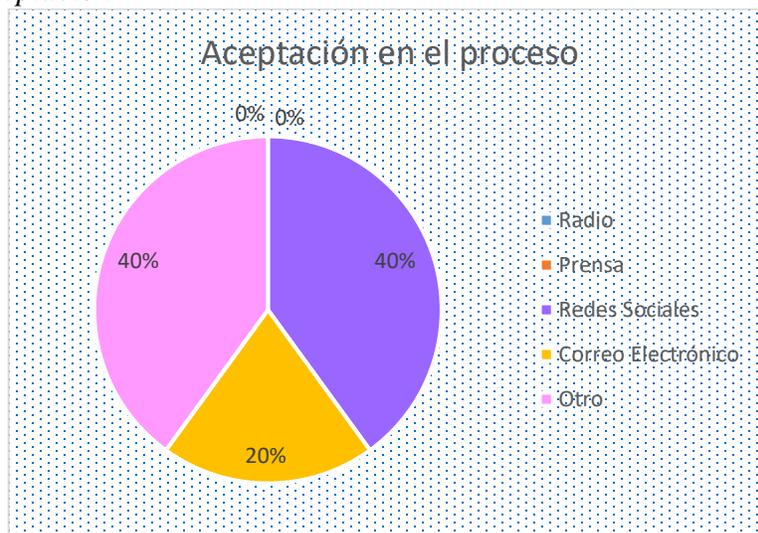
Análisis: El 46,67% de los colaboradores dijeron que la persona que LES PROPORCIONÓ información sobre los requisitos de la vacante, fue le gerente, mientras que el 26,67% dijeron que el encargado, el 20% dijo que un familiar y el 6,67% restante fue un compañero de cocina.

13. ¿Por qué medio de información se enteró que había sido aceptado en el proceso de reclutamiento, pasar a la fase de selección?

Tabla 13*Notificación de Aceptación*

| NOTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN EN EL PROCESO | | |
|---|-----------|-------------|
| Redes Sociales | 6 | 40% |
| Correo Electrónico | 3 | 20% |
| Otro | 6 | 40% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 15*Notificación de Aceptación**Nota:* Datos encontrados en la tabla 13

Análisis: Según los datos que reflejan la gráfica, el 40% que representan a 6 colaboradores dijeron que el medio por el que se enteraron de que habían sido aceptados fue, por REDES SOCIALES, el otro 40% de colaboradores dijeron que, por OTROS medios como el teléfono celular, y el 20% restante dijo por CORRERO ELECTRÓNICO. De esta manera se expone que el proceso de comunicación no está estandarizado ni previamente establecido, de manera que los colaboradores, no sabrían exactamente por qué medio les comunicarían si pasan o no a la fase de selección.

Selección del personal

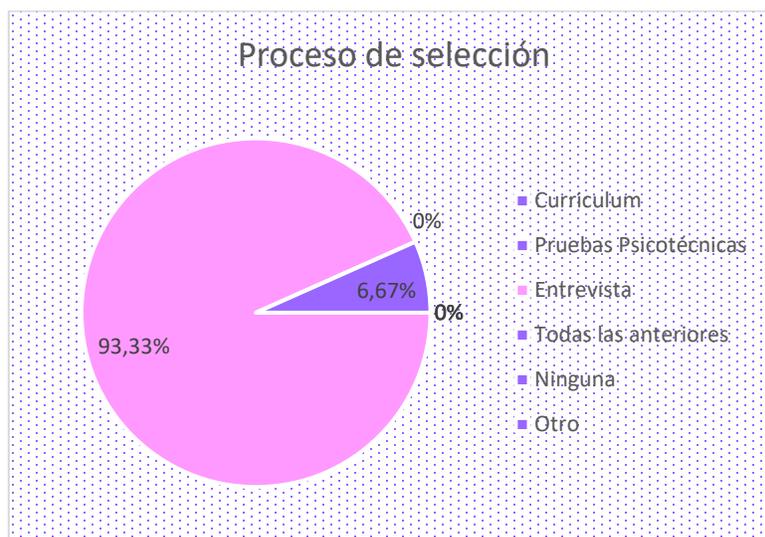
14. Para ingresar al puesto de trabajo que actualmente desempeña ¿Cuál fue el proceso de selección que realizó la empresa?

Tabla 14
Selección

| PROCESO DE SELECCIÓN | | |
|----------------------|-----------|-------------|
| Entrevista | 14 | 93,33% |
| Ninguna | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 16
Selección



Nota: Datos encontrados en la tabla 14

Análisis: Según la información recolectada, el 93,33%, que representan a 14 colaboradores dijeron que el proceso de selección que realizó la empresa fue aplicando una ENTREVISTA, mientras que al 6,67% restante manifestó que NO pasó por ningún proceso de selección.

15. ¿Considera usted que el proceso de selección, que aplico la empresa fue el más adecuado?

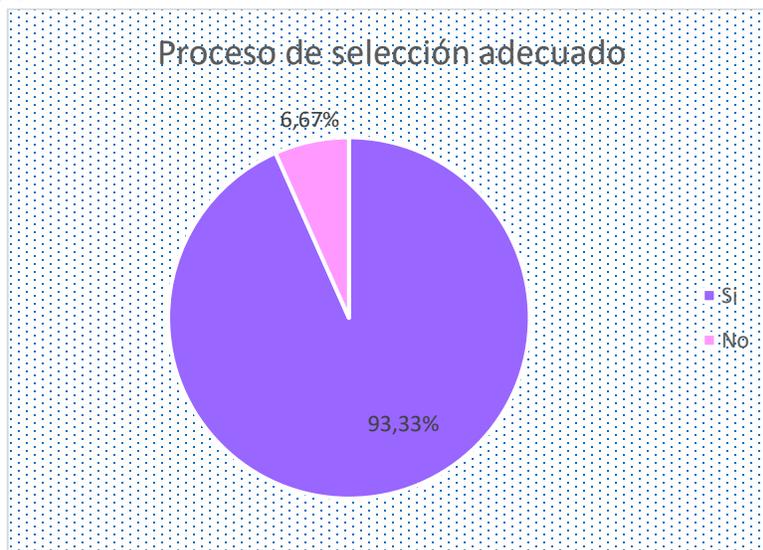
Tabla 15

Proceso de Selección

| PROCESO DE SELECCIÓN ADECUADO | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 14 | 93,33% |
| No | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 17
Proceso de Selección



Nota: Datos encontrados en la tabla 15

Análisis: Según datos reflejados, el 93,33% del total de la población SI considera que el proceso de selección es el adecuado, mientras que el 6,67% restante, NO considera adecuado el proceso.

ORGANIZACIÓN

Contrato

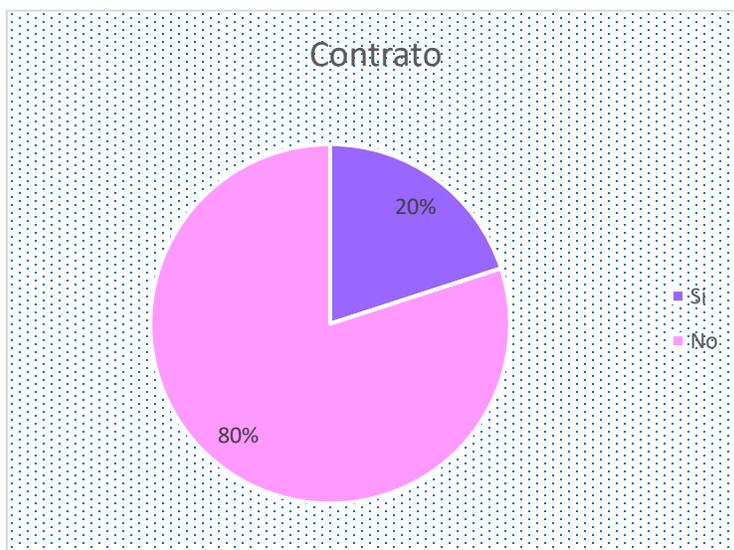
16. ¿Le hicieron firmar un contrato?

Tabla 16
Contrato

| CONTRATO | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 3 | 20% |
| No | 12 | 80% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 18
Contrato



Nota: Datos encontrados en la tabla 16

Análisis: Según los datos reflejados, al 80% de los colaboradores NO les hicieron firmar un contrato al momento de ser seleccionados, por motivo de que solamente firman un contrato las personas que tienen de un 1 año en adelante desempeñando funciones en el Centro Turístico, de esta manera, el 20% restante dijeron que SI.

17. ¿Qué tipo de contrato firmó?

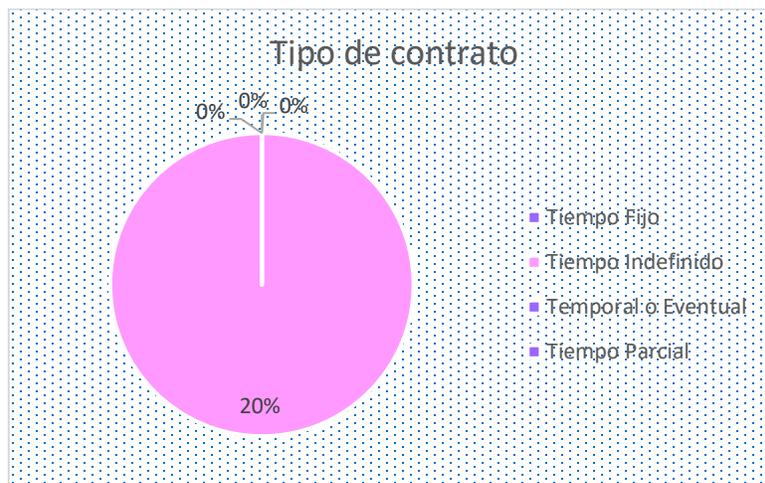
Tabla 17

Tipo de Contrato

| TIPO DE CONTRATO | | |
|-------------------------|----------|------------|
| Tiempo Indefinido | 3 | 20% |
| Total | 3 | 20% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 19
Tipo de Contrato



Nota: Datos encontrados en la tabla 17

Análisis: el 20% de la población que, si firmó contrato, dijeron que fue por TIEMPO INDEFINIDO.

18. Si es temporal ¿Para qué tiempo fue contratado?

No se firmó contrato temporal.

19. Si es parcial ¿Cada que cierto tiempo es contratado?

No se firmó contrato de tiempo parcial.

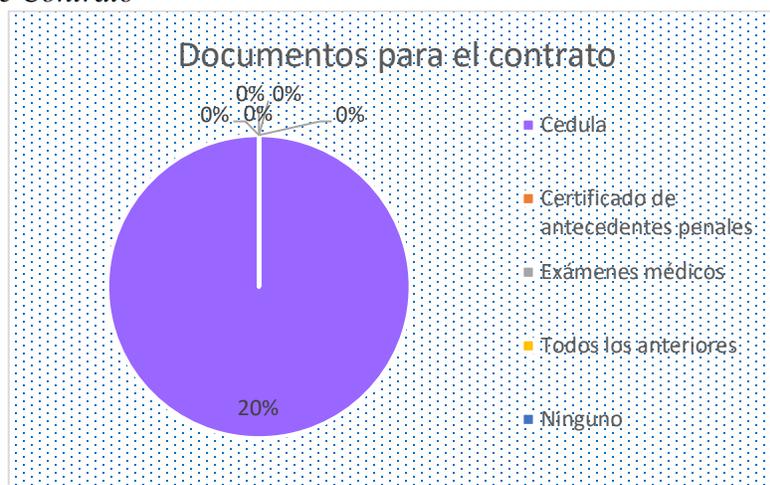
20. ¿Qué documentos le solicitaron para firmar el contrato?

Tabla 18

Documentación de Contrato

| DOCUMENTOS PARA EL CONTRATO | |
|------------------------------------|--------------|
| Cedula | 3 20% |
| Total | 3 20% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 20*Documentación de Contrato***Nota:** Datos encontrados en la tabla 18

Análisis: Según los datos el 20% de la población que equivale a 3 colaboradores respondieron que el documento que les solicitaron para firmar el contrato fue la CEDULA.

Inducción

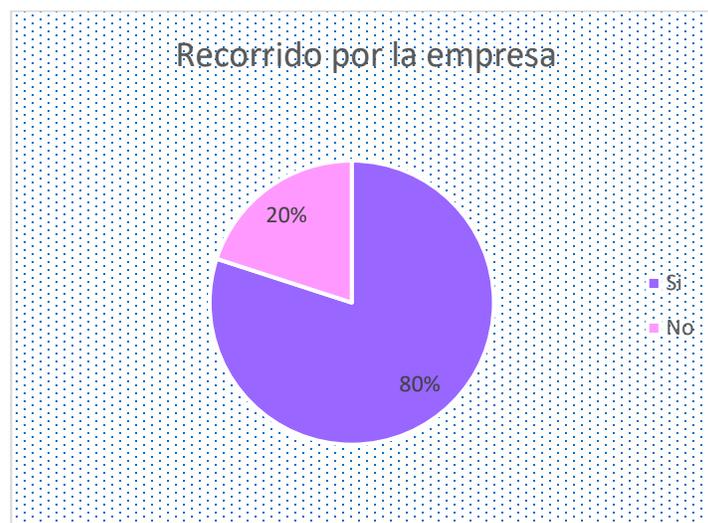
21. Una vez que se incorporó al puesto de trabajo ¿Le dieron a conocer cómo se encuentra estructurada la empresa por medio de un recorrido?

Tabla 19*Recorrido*

| RECORRIDO POR LA EMPRESA | | |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 21
Recorrido



Nota: Datos encontrados en la tabla 19

Análisis: Según los datos el 80% de los colaboradores dijeron que, SI les brindaron un recorrido por la empresa una vez incorporado al trabajo, mientras que el 20% respondieron que NO. Esto con el tiempo puede llegar a ser una debilidad en la empresa debido a que, se debe establecer un proceso de inducción único para todos los colaboradores, de manera, que no se pase por alto, algún punto relevante.

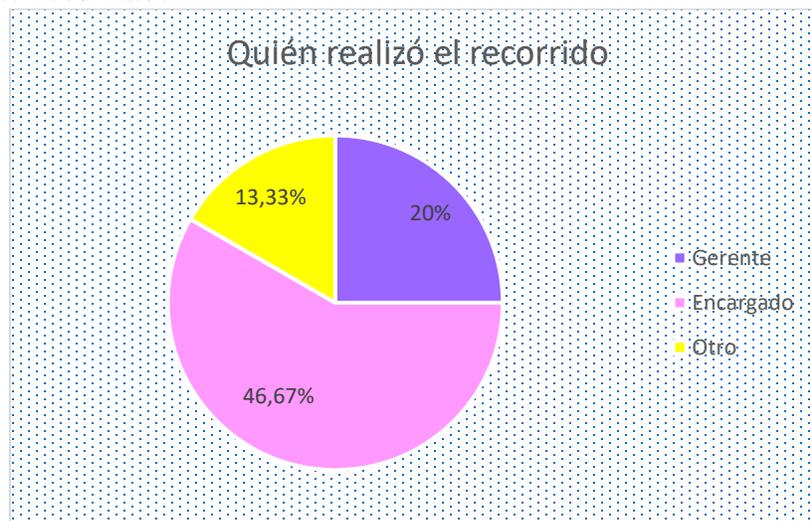
22. ¿Quién le realizó el recorrido por las instalaciones de la empresa?

Tabla 20

¿Quién Realiza el Recorrido?

| QUIÉN REALIZÓ EL RECORRIDO | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Gerente | 3 | 20% |
| Encargado | 7 | 46,67% |
| Otro | 2 | 13,33% |
| Total | 12 | 80% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 22*¿Quién Realiza el Recorrido?*

Nota: Datos encontrados en la tabla 20

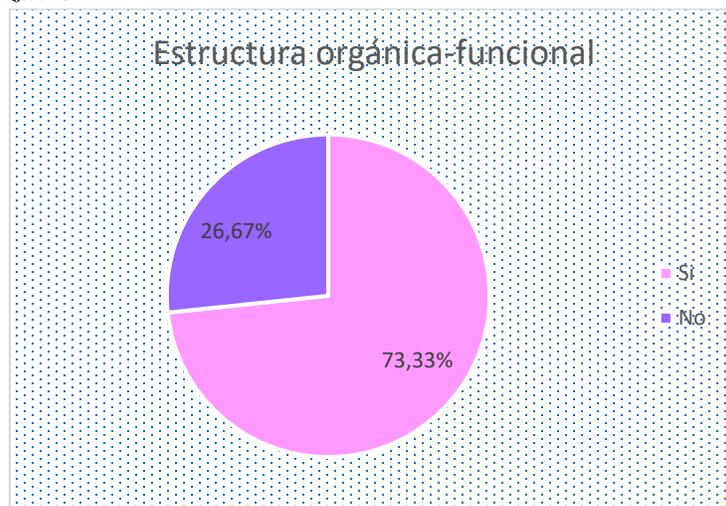
Análisis: Según los datos, el 46,67% de los colaboradores, dijeron que el que les brindó el recorrido por la empresa fue el ENCARGADO, mientras el 20% dijo que fue el GERENTE, y al 13,33% restante fue OTRO, ya sea, un compañero o familiar.

23. ¿Le comunicaron cuál es la estructura orgánica-funcional de la empresa?

Tabla 21*Estructura y Organización*

| ESTRUCTURA ORGÁNICA-FUNCIONAL | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 11 | 73,33% |
| No | 4 | 26,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 23*Estructura y Organización*

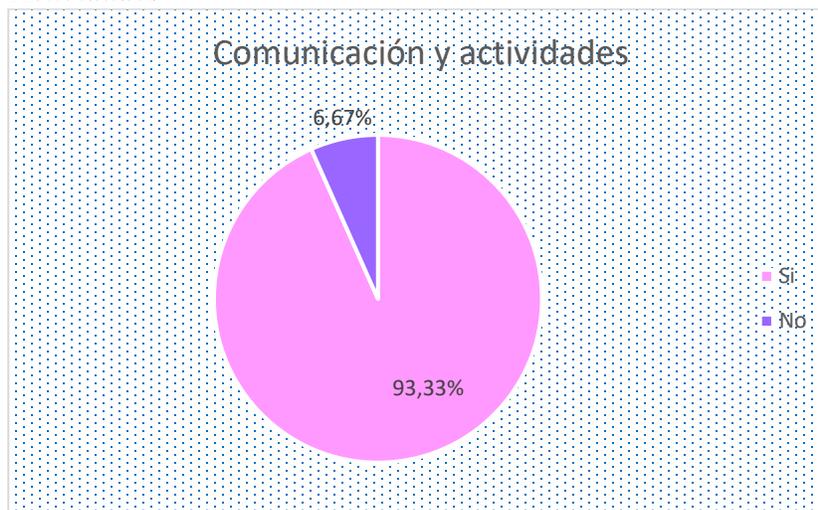
Nota: Datos encontrados en la tabla 21

Análisis: De acuerdo a la información recabada, el 73,33% de los colaboradores dijeron que SI, les comunicaron sobre la estructura orgánica funcional de la empresa, mientras que el 26,67% respondieron que NO les brindaron dicha información.

Diseño de puestos**24. ¿Le comunicaron cuáles eran las actividades que debía desempeñar?****Tabla 22***Comunicación y Actividades*

| COMUNICACIÓN Y ACTIVIDADES | | |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Si | 14 | 93,33% |
| No | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 24*Comunicación y Actividades**Nota:* Datos encontrados en la tabla 22

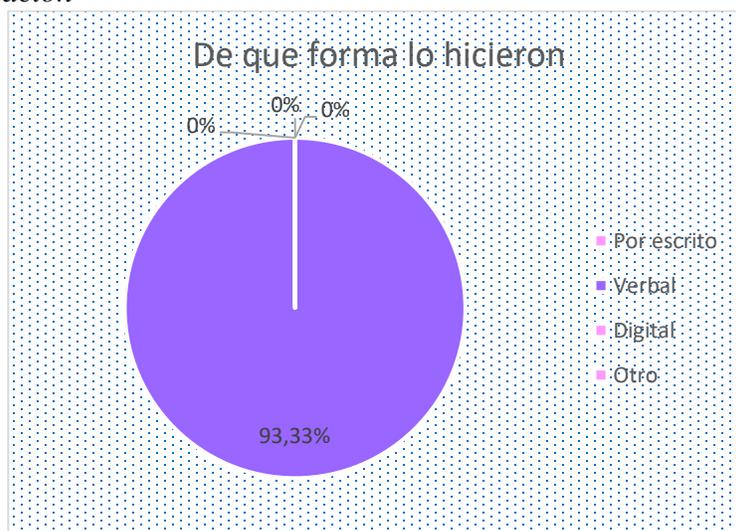
Análisis: En base a los datos, el 93,33% de la población respondieron que SI, les comunicaron cuáles eran las actividades a desempeñar, por otro lado, al 9,67% respondió que NO.

25. Si su respuesta es sí ¿De qué forma lo hicieron?

Tabla 23*Forma de Comunicación*

| DE QUE FORMA LO HICIERON | | |
|---------------------------------|-----------|------------|
| Verbal | 14 | 93,33% |
| Total | 14 | 93% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 25*Forma de Comunicación*

Nota: Datos encontrados en la tabla 23

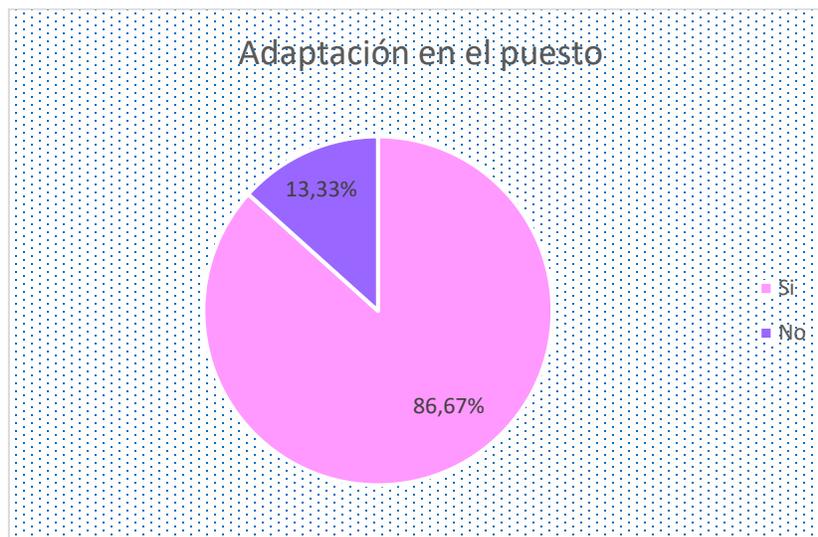
Análisis: Según datos, el 93,33% de la población objeto de estudio manifestó que la forma en que le hicieron conocer sus actividades fue de manera VERBAL. Esto podría considerarse una debilidad en la empresa, ya que, los colaboradores, necesitan respaldos para tener en cuenta cuales son o no sus actividades a desempeñar.

26. ¿Estuvo preparado para desempeñarse en este puesto?

Tabla 24*Puesto*

| ESTUVO PREPARADO PARA EL PUESTO | | |
|--|-----------|-------------|
| Si | 13 | 86,67% |
| No | 2 | 13,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 26*Puesto*

Nota: Datos encontrados en la tabla 24

Análisis: Según la información proporcionada por los colaboradores, el 86,67% de ellos manifiestan que SI, estuvieron preparados para desempeñarse en el puesto, por otro lado, el 13,33%, manifestó que no, debido a falta de experiencia y conocimiento.

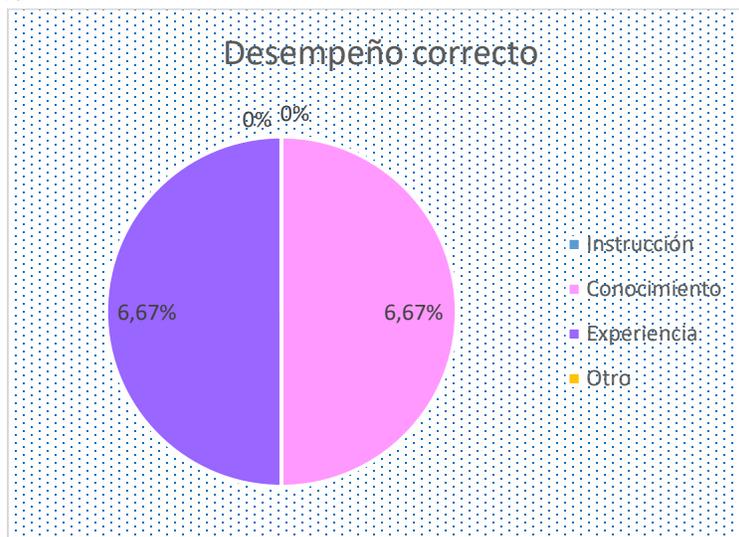
27. Si su respuesta es no ¿Qué fue lo que le hizo falta para lograr un correcto desempeño?

Tabla 25*Desempeño Correcto*

| DESEMPEÑO CORRECTO | | |
|---------------------------|----------|---------------|
| Conocimiento | 1 | 6,67% |
| Experiencia | 1 | 6,67% |
| Total | 2 | 13,33% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 27
Desempeño Correcto



Nota: Datos encontrados en la tabla 25

Análisis: Según los datos obtenidos, por los colaboradores que no estuvieron preparados para desempeñarse en sus puestos de trabajo, el 6,67% dijo que no estuvo preparado por falta de CONOCIMIENTO, mientras que el otro 6,67% dijo por falta de EXPERIENCIA.

28. Para desempeñar este puesto, ¿Se necesita de alguna especialidad en particular?

Tabla 26
Necesidad de Especialidad

| NECESIDAD DE ESPECIALIDAD | | |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 7 | 46,67% |
| No | 8 | 53,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 28*Necesidad de Especialidad**Nota:* Datos encontrados en la tabla 26

Análisis: Según los datos recolectados, el 46,67% de los colaboradores dijeron que SI, se necesitan especialidades para desempeñar el puesto, especialmente en el área de cocina, se requiere que de preferencia sean conocimientos especialidades en gastronomía, de esta forma, el 53,33% dijeron que NO se necesita de especialidades.

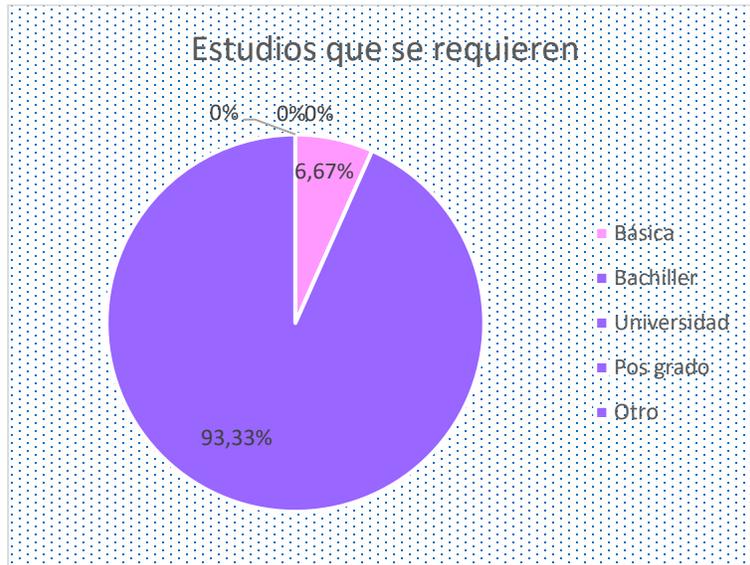
29. ¿Qué estudios se requieren?

Tabla 27*Estudios Requeridos*

| ESTUDIOS QUE SE REQUIEREN | | |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Básica | 1 | 6,67% |
| Bachiller | 14 | 93,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 29
Estudios Requeridos



Nota: Datos encontrados en la tabla 27

Análisis: Según los datos que se reflejan en la tabla, el 93,33% dijo que se requieren estudios de bachiller y el 6,67% el nivel básico.

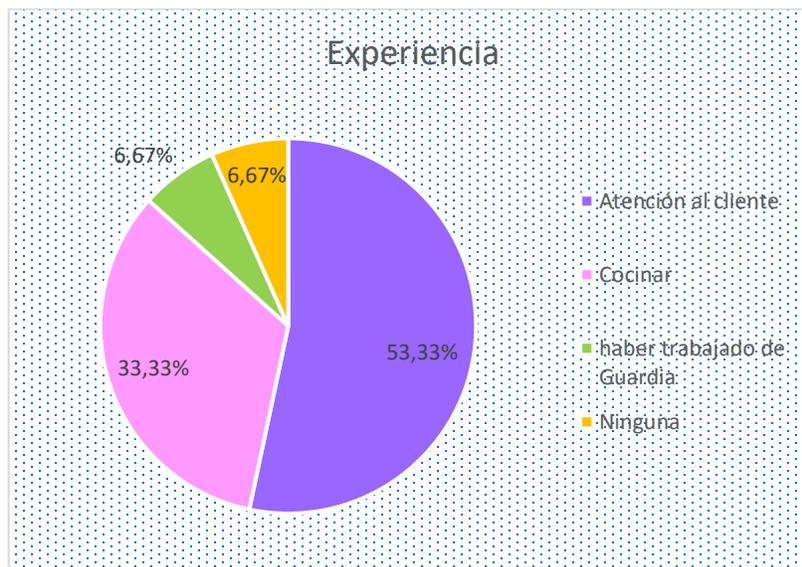
30. ¿Qué experiencia se requiere?

Tabla 28
Experiencia

| EXPERIENCIA | | |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Atención al cliente | 8 | 53,33% |
| Cocinar | 5 | 33,33% |
| haber trabajado de Guardia | 1 | 6,67% |
| Ninguna | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 30
Experiencia



Nota: Datos encontrados en la tabla 28

Análisis: Según los datos proporcionados por los colaboradores, el 53,33% dijo que se requiere experiencia sobre ATENCIÓN AL CLIENTE, el 33,33% dijo que, en COCINA, y el 13,34% restante en haber trabajado de GUARDIA y NINGUNA.

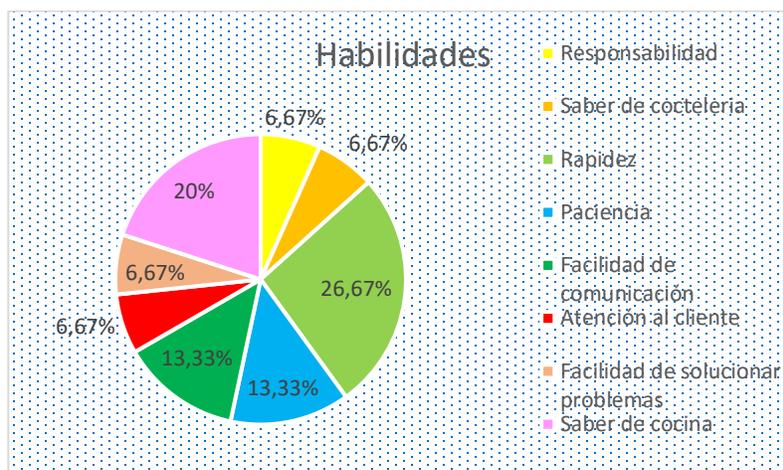
31. ¿Qué habilidades se requiere?

Tabla 29
Habilidades

| HABILIDADES | | |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Responsabilidad | 1 | 6,67% |
| Saber de coctelería | 1 | 6,67% |
| Rapidez | 4 | 26,67% |
| Paciencia | 2 | 13,33% |
| Facilidad de comunicación | 2 | 13,33% |
| Atención al cliente | 1 | 6,67% |
| Facilidad de solucionar problemas | 1 | 6,67% |
| Saber de cocina | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 31
Habilidades



Nota: Datos encontrados en la tabla 29

Análisis: Según los datos reflejados, el 26,67% de los colaboradores respondieron que la habilidad para desempeñar sus funciones es la RAPIDEZ, el 20% respondió que es saber COCINA, al igual que el 13,33% dijo que es la PACIENCIA, mientras que el restante 40,01% dijeron que, entre FACILIDAD DE COMUNICACIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE, RESPONSABILIDAD, COCTELERÍA y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

32. ¿En qué condiciones físicas realiza sus actividades?

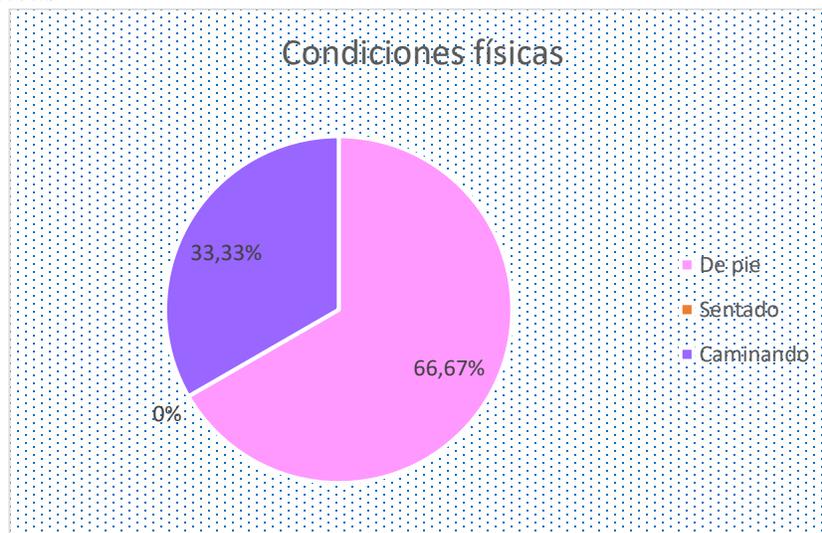
Tabla 30

Condiciones Físicas

| CONDICIONES FÍSICAS | | |
|---------------------|-----------|-------------|
| De pie | 10 | 66,67% |
| Caminando | 5 | 33,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 32
Condiciones Físicas



Nota: Datos encontrados en la tabla 30

Análisis: De acuerdo a los datos reflejados en la gráfica, el 66,67% de los colaboradores respondieron que las condiciones físicas en que realizan sus actividades son DE PIE, mientras que el 33,33% restante dijeron que CAMINANDO.

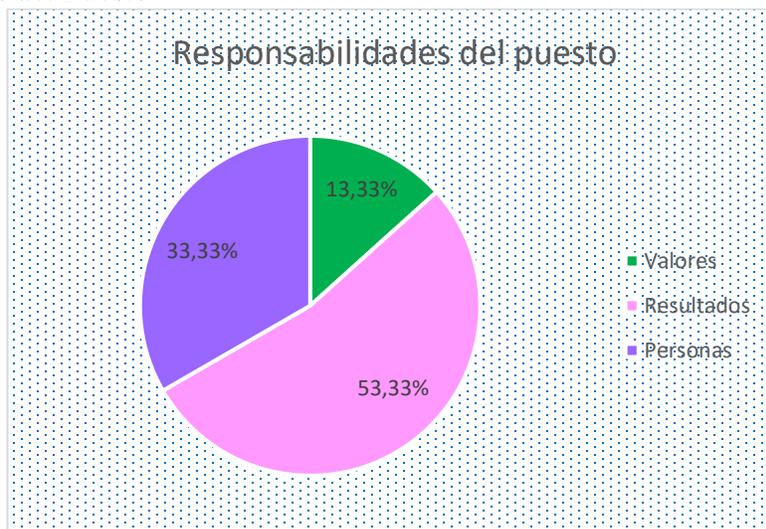
33. ¿En este puesto tiene responsabilidades sobre?

Tabla 31

Responsabilidades del Puesto

| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO | | |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Valores | 2 | 13,33% |
| Resultados | 8 | 53,33% |
| Personas | 5 | 33,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 33*Responsabilidades del Puesto**Nota:* Datos encontrados en la tabla 31

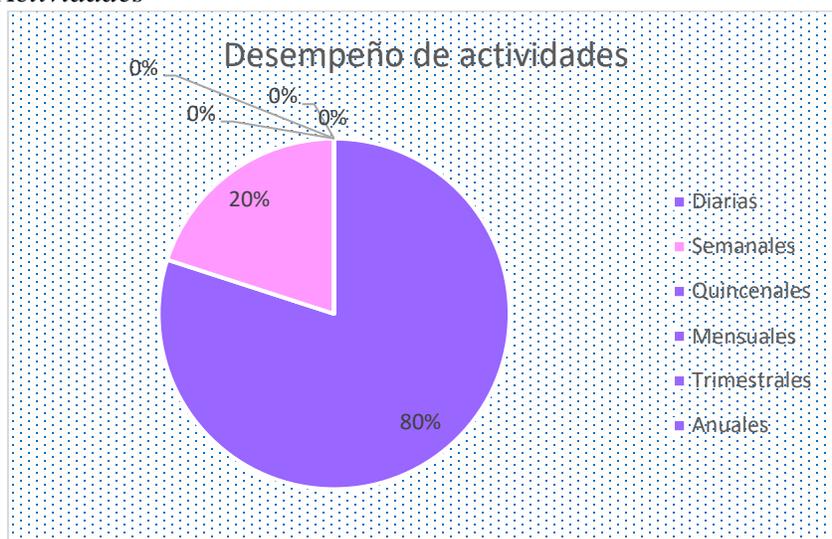
Análisis: Según datos, el 53,33% de los colaboradores tiene responsabilidades en su puesto sobre RESULTADOS, EL 33,33% sobre PERSONAS y el 13,33% sobre VALORES.

34. ¿Qué actividades desempeña?

Tabla 32*Desempeño de Actividades*

| DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES | | |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Diarias | 12 | 80% |
| Semanales | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 34*Desempeño de Actividades*

Nota: Datos encontrados en la tabla 32

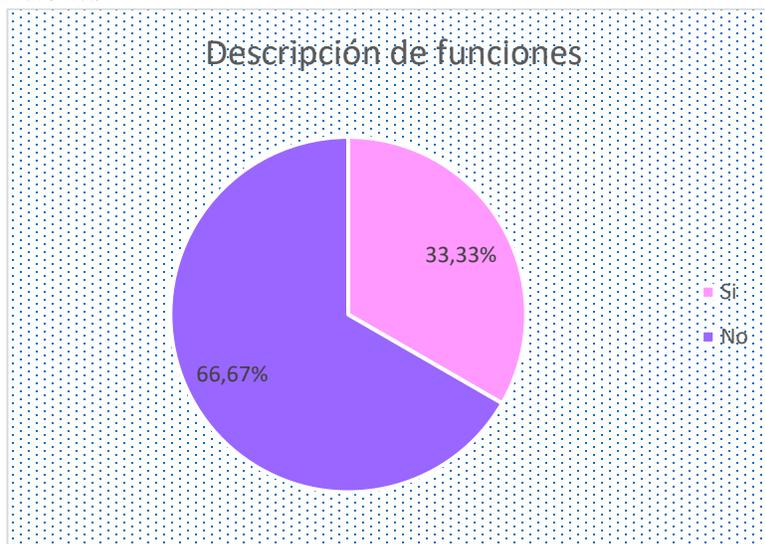
Análisis: Según datos recolectados, el 80% que representa a 12 colaboradores del total de la población dijeron que las actividades que desempeñan son DIARIAS y el 20% dijeron que SEMANALES.

35. ¿Tiene alguna guía o respaldo en donde se describan las funciones a realizar por su cargo?

Tabla 33*Descripción de Funciones*

| DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | | |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Si | 5 | 33,33% |
| No | 10 | 66,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 35*Descripción de Funciones*

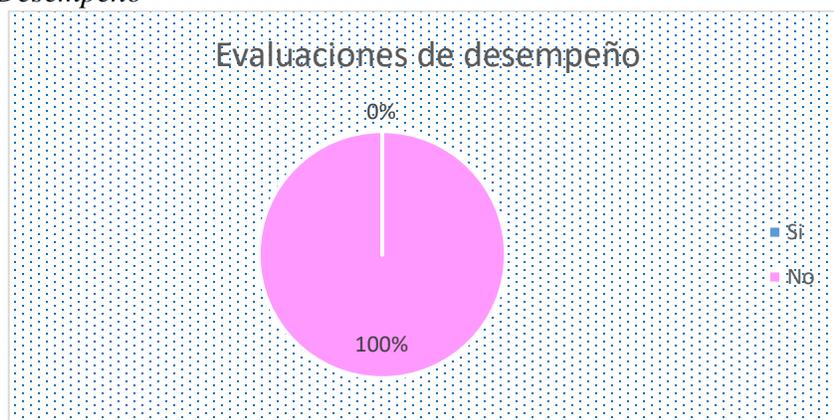
Nota: Datos encontrados en la tabla 33

Análisis: Según datos obtenidos, el 33,33% de los colaboradores respondieron que, SI tenían una guía que respalda o se describen las funciones que deben realizar, sin embargo, el 66,67% de los mismos, respondieron que NO, y evidentemente, no existe una descripción de funciones adecuada, ya que, el gerente niega en la entrevista que cuentan con dicho respaldo.

Evaluación de desempeño**36. ¿Le han realizado evaluaciones de desempeño?****Tabla 34***Evaluación de Desempeño*

| EVALUACIONES DE DESEMPEÑO | | |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| No | 15 | 100% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 36*Evaluación de Desempeño**Nota:* Datos encontrados en la tabla 34

Análisis: Según los datos que reflejan la gráfica, todos los colaboradores, respondieron que NO, les han realizado evaluaciones de desempeño en la empresa.

37. ¿Cada que tiempo les realizan evaluaciones de desempeño?

No realizan evaluaciones de desempeño

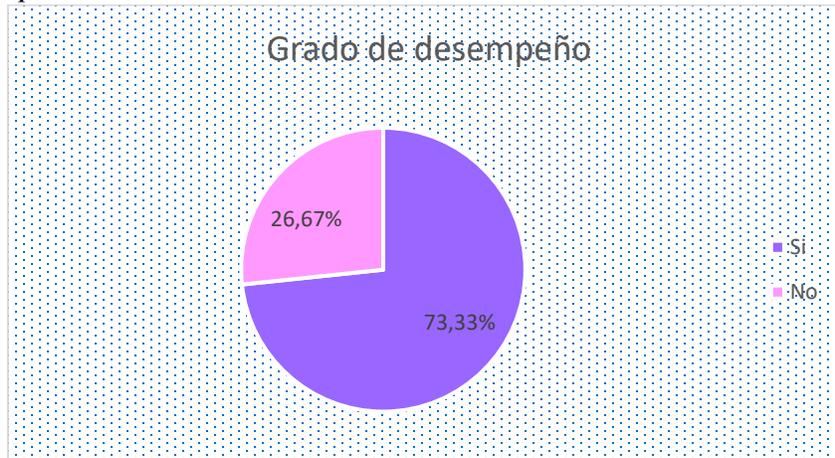
38. Si no es el caso, ¿Le gustaría conocer su grado de desempeño por medio de una evaluación?

Tabla 35*Grado de Desempeño*

| GRADO DE DESEMPEÑO | | |
|--------------------|-----------|-------------|
| Si | 11 | 73,33% |
| No | 4 | 26,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 37
Grado de Desempeño



Nota: Datos encontrados en la tabla 35

Análisis: Según los datos obtenidos, el 73,33% del total de la población dijeron que SI, les gustaría conocer su grado de desempeño por medio de una evaluación, por otro lado, el 26,67% restante dijo que NO, debido a las repercusiones u opiniones estas puedan generar sobre los directivos.

39. Si realizan evaluaciones, ¿Para qué ha servido esta evaluación?

No realizan Evaluaciones de desempeño

RETENCIÓN

Remuneración

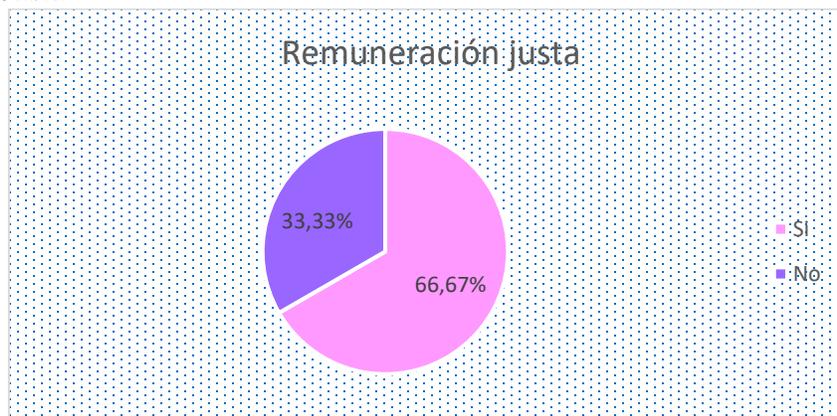
40. ¿Considera que tiene una remuneración justa?, Si su respuesta es no, justifique por qué.

Tabla 36
Remuneración Justa

| REMUNERACIÓN JUSTA | | |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Si | 10 | 66,67% |
| No | 5 | 33,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 38
Remuneración Justa



Nota: Datos encontrados en la tabla 36

Análisis: Según los datos obtenidos, el 66,67% manifiesta que SI, tiene una remuneración justa en base a su trabajo, mientras el 33,33% restante dijo que NO, en este caso, el gerente en la entrevista mencionó que la remuneración es relativamente justa, sencillamente se basan en las actividades que tienen a cargo el colaborador.

Prestaciones

41. ¿La empresa le brinda prestaciones sociales?

Tabla 37
Prestaciones Sociales

| BRINDAN PRESTACIONES SOCIALES | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 4 | 26,67% |
| No | 11 | 73,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 39
Prestaciones Sociales



Nota: Datos encontrados en la tabla 37.

Análisis: Según los datos que se reflejan en la gráfica, el 73,33% de los colaboradores NO, se les ha brindado prestaciones sociales, mientras que al 26,67% SI, debido a que, no todos están asegurados.

42. Si es así, ¿Cuáles son esas prestaciones sociales?

Tabla 38

Tipo de Prestación Social

| PRESTACIONES SOCIALES | | |
|------------------------------|----------|---------------|
| Seguro de salud | 4 | 26,67% |
| Total | 4 | 26,67% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 40
Prestaciones Sociales



Nota: Datos encontrados en la tabla 38

Análisis: Según el 26,67% de los colaboradores que respondieron que, si tenían prestaciones sociales, dijeron que, esta prestación social que les brindaban es el SEGURO DE SALUD.

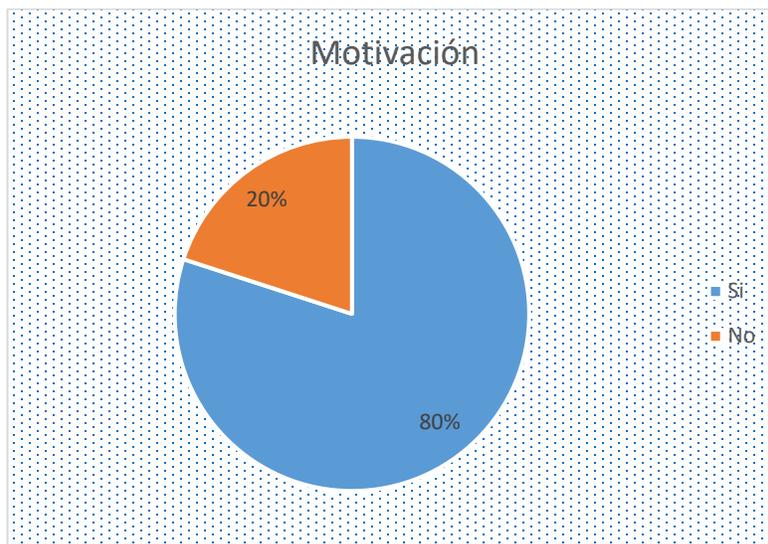
43. ¿Se siente motivado en su lugar de trabajo?

Tabla 39
Motivación

| MOTIVACIÓN | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 41
Motivación



Nota: Datos encontrados en la tabla 39

Análisis: Según datos obtenidos, el 80% de los colaboradores, manifestaron que SI, se sienten motivados en su lugar de trabajo, mientras que al 20% restante manifestaron que NO, se sienten motivados en su lugar de trabajo, debido a las actividades rutinarias a desarrollar.

44. ¿De qué manera los motivan?

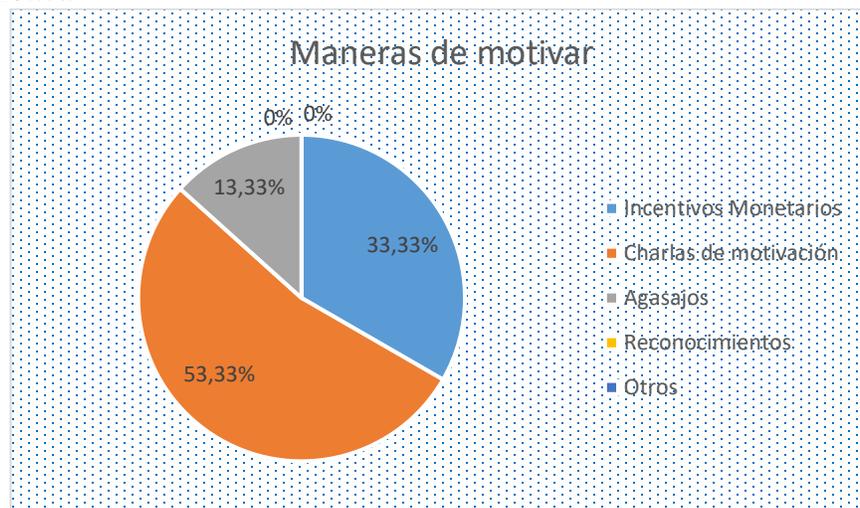
Tabla 40

Maneras de Motivar

| MANERAS DE MOTIVAR | | |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Incentivos Monetarios | 5 | 33,33% |
| Charlas de motivación | 8 | 53,33% |
| Agasajos | 2 | 13,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 42
Maneras de Motivar



Nota: Datos encontrados en la tabla 40

Análisis: De esta manera, en los datos que se reflejan en la gráfica, el 53,33% dijeron que los han motivaron mediante CHARLAS, por otro lado, el 33,33% dijeron que, a través de INCENTIVOS MONETARIOS, y el 13,33% restante mediante AGASAJOS.

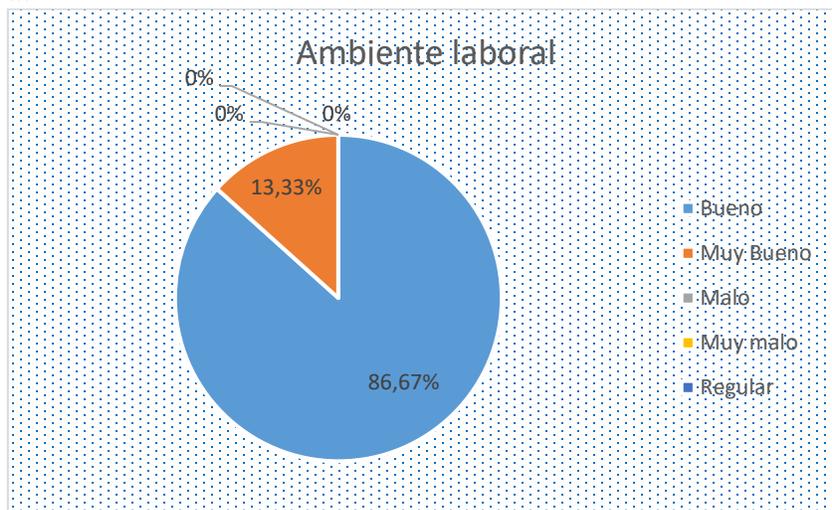
45. ¿Cómo es el ambiente laboral en su lugar de trabajo?

Tabla 41
Ambiente Laboral

| AMBIENTE LABORAL | | |
|------------------|-----------|-------------|
| Bueno | 13 | 86,67% |
| Muy Bueno | 2 | 13,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 43
Ambiente Laboral



Nota: Datos de la tabla 41

Análisis: Según datos obtenidos, el 86,67% de los colaboradores calificaron al ambiente laboral como BUENO, mientras que el 13,33% como MUY BUENO.

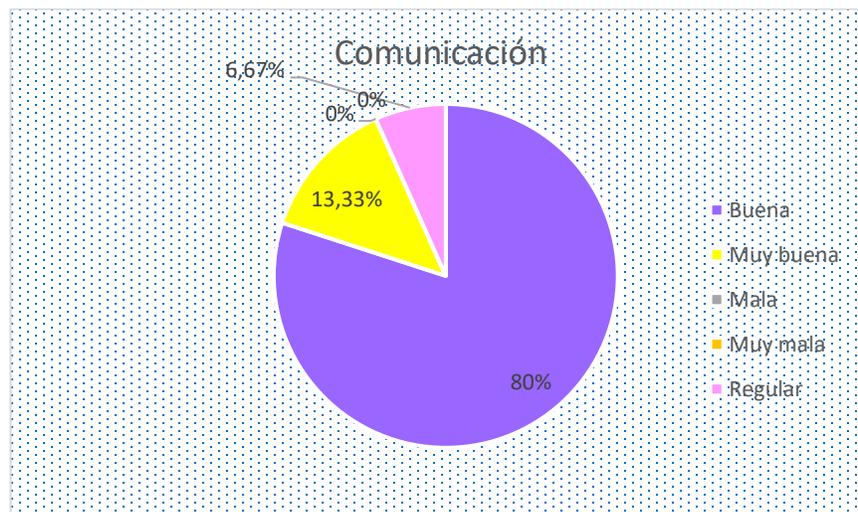
46. Califique la comunicación con su gerente o jefe inmediato

Tabla 42
Comunicación

| COMUNICACIÓN | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Buena | 12 | 80% |
| Muy buena | 2 | 13,33% |
| Regular | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 44
Comunicación



Nota: Datos encontrados en la tabla 42

Análisis: Según datos obtenidos, el 80% de los colaboradores, dijeron que la comunicación con el gerente es BUENA, por otro lado, el 13,33% manifestó que es MUY BUENA.

Higiene y seguridad en el trabajo

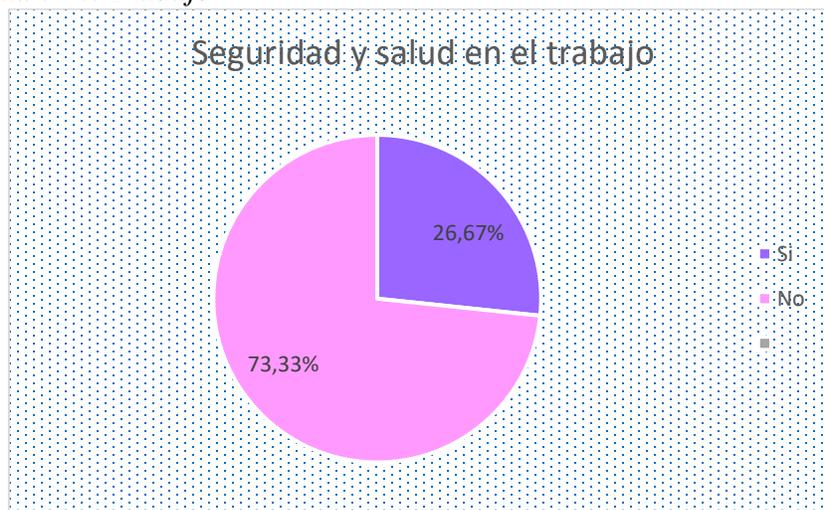
47. ¿Les han informado sobre la seguridad y salud en el trabajo?

Tabla 43

Seguridad y Salud en el Trabajo

| SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO | | |
|--|-----------|-------------|
| No | 4 | 26,67% |
| Si | 11 | 73,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 45*Seguridad y Salud en el Trabajo**Nota:* Datos encontrados en la tabla 43

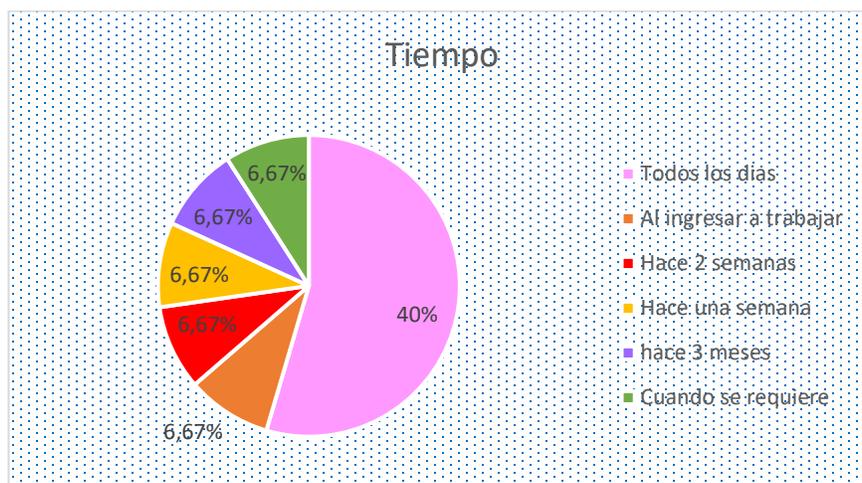
Análisis: Según datos obtenidos, el 73,33% de los colaboradores, respondieron que SI, se les ha informado sobre salud y seguridad en el trabajo, mientras que el 26,67% restante respondió que NO, de esta manera, el gerente en la entrevista menciona que SI, les ha hablado de salud y seguridad en el trabajo, ya que existen algunos riesgos al momento de desempeñar funciones por parte de los colaboradores.

48. ¿Hace que tiempo?**Tabla 44***Tiempo*

| TIEMPO | | |
|------------------------|-----------|---------------|
| Todos los días | 6 | 40% |
| Al ingresar a trabajar | 1 | 6,67% |
| Hace 2 semanas | 1 | 6,67% |
| Hace una semana | 1 | 6,67% |
| hace 3 meses | 1 | 6,67% |
| Cuando se requiere | 1 | 6,67% |
| Total | 11 | 73,33% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 46
Tiempo



Nota: Datos encontrados en la tabla 44

Análisis: Según los datos reflejados en la gráfica, el 40% menciona, que les informan sobre salud y seguridad en el trabajo **TODOS LOS DÍAS**, el 6,67% respondió que, **al INGRESAR A TRABAJAR**, por otro lado, el 26,68% restante, menciona que **HACE UNA SEMANA**, **HACE DOS SEMANA**, **CUANDO SE REQUIERE** Y **HACE 3 MESES**.

49. ¿Siguen políticas y procedimientos para realizar sus actividades?

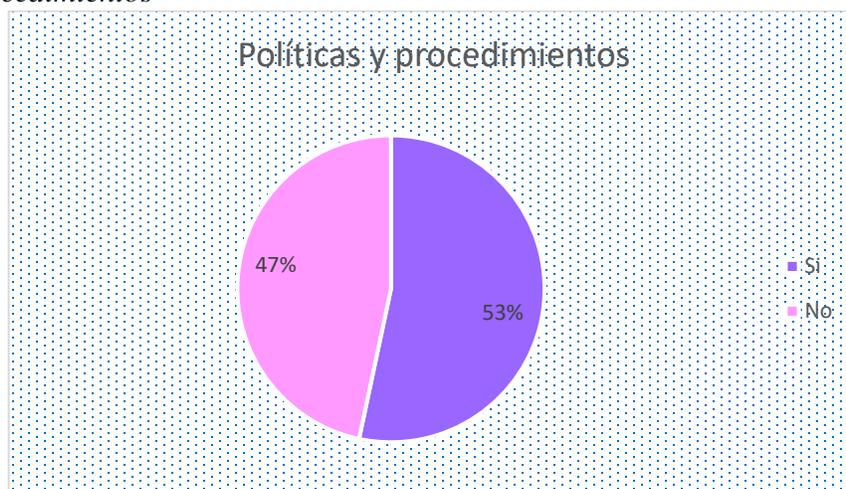
Tabla 45

Políticas y Procedimientos

| POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS | | |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 8 | 53% |
| No | 7 | 47% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 47
Políticas y Procedimientos



Nota: Datos encontrados en la tabla 45

Análisis: Según el 53% de los colaboradores, se evidencia que SI, se siguen políticas y procedimientos para realizar las actividades, mientras que el 47% restante, menciona que NO, simplemente indicaciones.

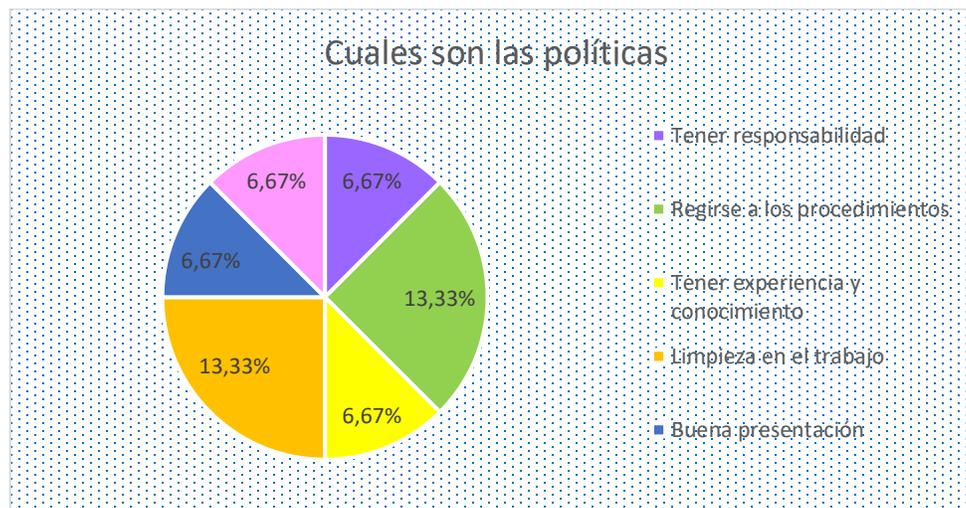
50. Si su respuesta es sí ¿Cuáles son esas políticas?

Tabla 46
Políticas

| CUALES SON LAS POLITICAS | | |
|----------------------------------|----------|---------------|
| Tener responsabilidad | 1 | 6,67% |
| Regirse a los procedimientos | 2 | 13,33% |
| Tener experiencia y conocimiento | 1 | 6,67% |
| Limpieza en el trabajo | 2 | 13,33% |
| Buena presentación | 1 | 6,67% |
| Reglas del local | 1 | 6,67% |
| Total | 8 | 53,33% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 48
Políticas



Nota: Datos encontrados en la tabla 46

Análisis: Según los datos obtenidos, el 13,33% de los colaboradores dice que una de las políticas a seguir es LIMPIEZA EN EL TRABAJO, el otro 13,33% menciona que es REGIRSE A LOS PROCEDIMIENTOS, mientras que el porcentaje restante mencionan que son TENER EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO, BUENA PRESENTACIÓN Y SEGUIR REGLAS DEL LOCAL.

51. ¿Son de fácil visibilidad aquellas políticas?

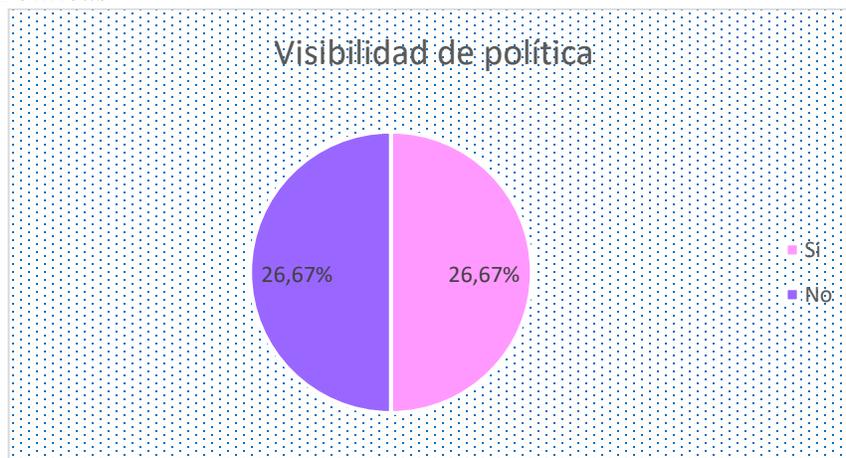
Tabla 47

Visibilidad de Políticas

| VISIBILIDAD DE POLÍTICAS | | |
|---------------------------------|----------|---------------|
| Si | 4 | 26,67% |
| No | 4 | 26,67% |
| Total | 8 | 53,33% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 49
Visibilidad de Políticas



Nota: Datos encontrados en la tabla 47

Análisis: Según datos obtenidos, el 26,67% de los colaboradores respondieron que SI, son de fácil visibilidad aquellas políticas, mientras que el otro 26,67% respondieron que NO, ya que simplemente son dichas verbalmente y no se encuentran en algún documento escrito.

52. ¿Le han realizado exámenes médicos preventivos?

Tabla 48

Exámenes Médicos Preventivos

| EXAMENES MÉDICOS PREVENTIVOS | | |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 2 | 13,33% |
| No | 13 | 86,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 50
Exámenes Médicos Preventivos



Nota: Datos encontrados en la tabla 48

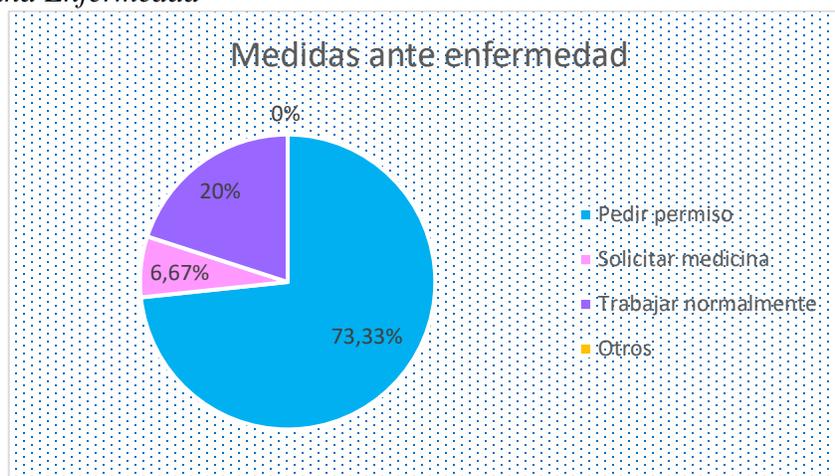
Análisis: Según los datos que se reflejan en la gráfica, el 86,67% respondió que NO les han realizado exámenes médicos preventivos, mientras que el 13,33% mencionan que SI, se les ha realizado.

53. ¿Qué medidas toma cuando se enferma?

Tabla 49
Medidas Ante una Enfermedad

| MEDIDAS ANTE ENFERMEDAD | | |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Pedir permiso | 11 | 73,33% |
| Solicitar medicina | 1 | 6,67% |
| Trabajar normalmente | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 51*Medidas Ante una Enfermedad**Nota:* Datos encontrados en la tabla 49

Análisis: Según los datos recolectados, antes las medidas que se toman cuando el colaborador se enferma, el 73,33% respondió que PIDE PERMISO, el 6,67% SOLICITA MEDICINA y el 20% restante, TRABAJA NORMALMENTE, debido a que ciertos puestos no pueden ser reemplazados por otra persona, ya que se requieren de conocimientos, como, por ejemplo, en el área de cocina y coctelería.

54. ¿Se siente seguro en su lugar de trabajo?

Tabla 50*Seguridad en el Trabajo*

| SEGURIDAD EN EL TRABAJO | | |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Si | 14 | 93,33% |
| No | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 52
Seguridad en el Trabajo



Nota: Datos encontrados en la tabla 50

Análisis: Según los datos obtenidos el 93,33% de los colaboradores, respondieron que, SI se sienten seguros en su lugar de trabajo, mientras que el 6,67% restante, dijeron que NO.

55. ¿Le informaron sobre los riesgos en este puesto?

Tabla 51
Riesgos en el Trabajo

| RIESGOS EN EL TRABAJO | | |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 53*Riesgos en el Trabajo**Nota:* Datos encontrados en la tabla 51

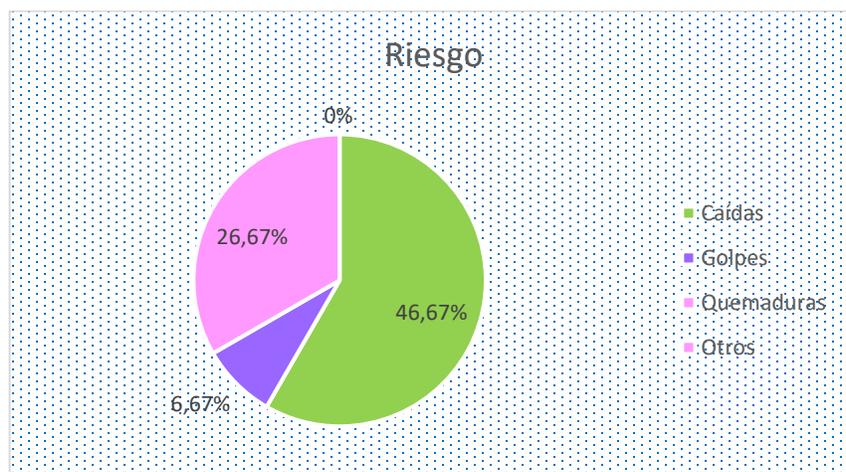
Análisis: Según los datos reflejados en la figura, el 80% respondió que, SI les informaron sobre los riesgos que pueden presentarse en el puesto, por otro lado, al 20% restante no se les informó.

56. ¿Cuáles son esos riesgos?**Tabla 52***Riesgos*

| RIESGOS | | |
|----------------|-----------|------------|
| Caídas | 7 | 46,67% |
| Golpes | 1 | 6,67% |
| Quemaduras | 4 | 26,67% |
| Total | 12 | 80% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 54
Riesgos



Nota: Datos encontrados en la tabla 52

Análisis: Según datos obtenidos, el 46,67% de los colaboradores, manifestaron que uno de los riesgos son las CAÍDAS, el 26,67% mencionó las QUEMADURAS, y el 6,67% restante, los GOLPES.

57. ¿Usted tiene la indumentaria necesaria para desempeñar sus funciones

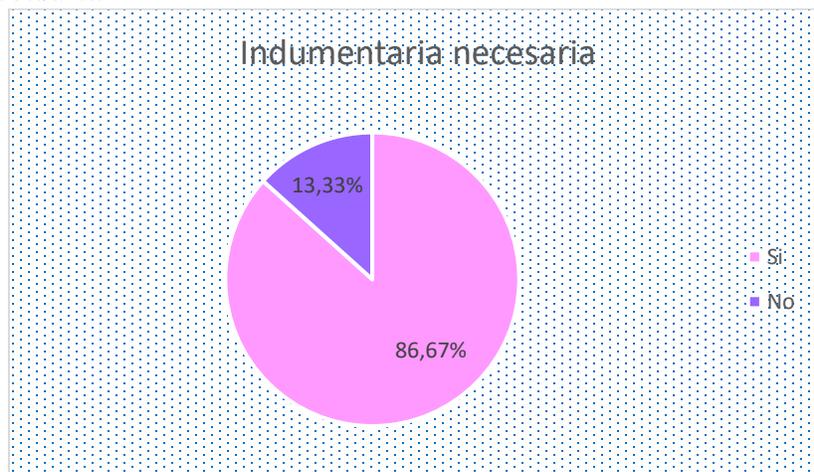
Tabla 53

Indumentaria Necesaria

| INDUMENTARIA NECESARIA | | |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 13 | 86,67% |
| No | 2 | 13,33% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 55
Indumentaria Necesaria



Nota: Datos encontrados en la tabla 53

Análisis: En base a los datos obtenidos, el 86,67% de los colaboradores respondieron que SI, poseen la indumentaria necesaria para desempeñar sus funciones, y el 13,33% restante, respondió que NO.

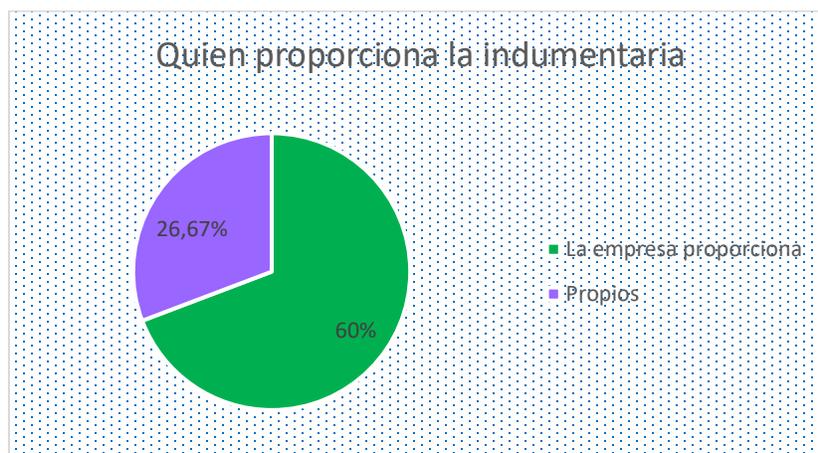
58. ¿Aquella indumentaria es entregada por la empresa o son propios?

Tabla 54
Indumentaria

| QUIEN PROPORCIONA LA INDUMENTARIA | | |
|--|-----------|---------------|
| La empresa proporciona | 9 | 60% |
| Propios | 4 | 26,67% |
| Total | 13 | 86,67% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 56
Indumentaria



Nota: Datos encontrados en la tabla 54

Análisis: Según datos obtenidos, el 60% de los colaboradores, dijeron que la indumentaria es PROPORCIONADA POR LA EMPRESA, por otro lado, el 26,67% dijeron que eran propios, de esta manera, se puede constatar que, en la empresa, cierta indumentaria si es proporcionada por la misma, sin embargo, hay indumentaria que no, como lo es en el caso de los cocineros. Actualmente la empresa ya proporciona uniformes para todos los colaboradores de acuerdo al área en donde se desempeñen.

DESARROLLO

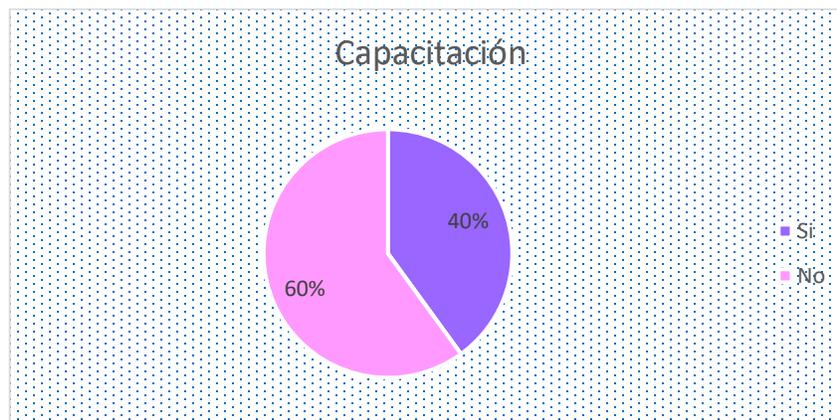
59. ¿La empresa lo capacita?

Tabla 55
Capacitación

| CAPACITACIÓN | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 6 | 40% |
| No | 9 | 60% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 57
Capacitación



Nota: Datos encontrados en la tabla 55

Análisis: Según datos obtenidos, el 60% de los colaboradores, mencionan que NO, son capacitados, mientras que el 40% respondieron que SI. En este punto, la empresa no brinda capacitación una vez que ingresa, más bien, cuando el trabajador ingresa a desempeñar sus funciones, se le proporciona ciertas indicaciones de lo que debe realizar.

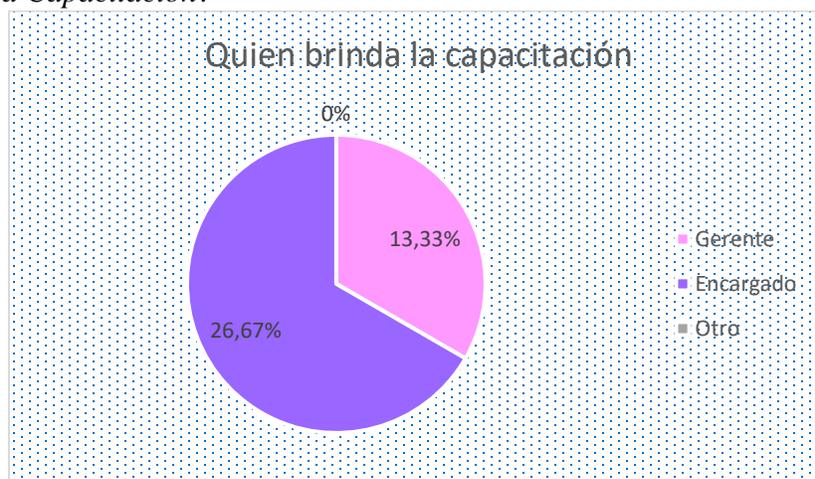
60. ¿Quién le brinda la capacitación?

Tabla 56

¿Quién Brinda la Capacitación?

| QUIEN BRINDA LA CAPACITACIÓN | | |
|-------------------------------------|----------|------------|
| Gerente | 2 | 13,33% |
| Encargado | 4 | 26,67% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 58*¿Quién Brinda la Capacitación?**Nota:* Datos encontrados en la tabla 56

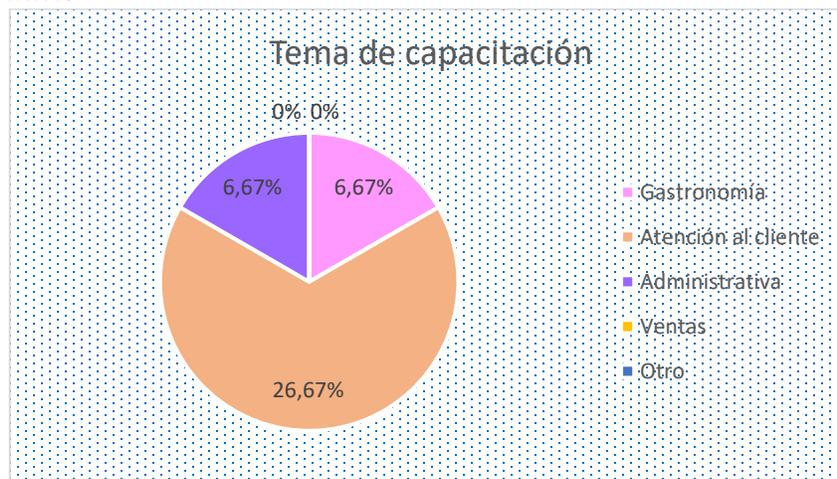
Análisis: Según la información obtenida, el 26,67% de los trabajadores, respondieron que el ENCARGADO es quién proporciona dichas capacitaciones, mientras que el 13,33% dijo que el GERENTE.

61. ¿En qué tema lo capacitan?**Tabla 57***Tema de Capacitación*

| TEMA DE CAPACITACIÓN | | |
|-----------------------------|----------|------------|
| Gastronomía | 1 | 6,67% |
| Atención al cliente | 4 | 26,67% |
| Administrativa | 1 | 6,67% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 59
Tema de Capacitación



Nota: Datos encontrados en la tabla 57

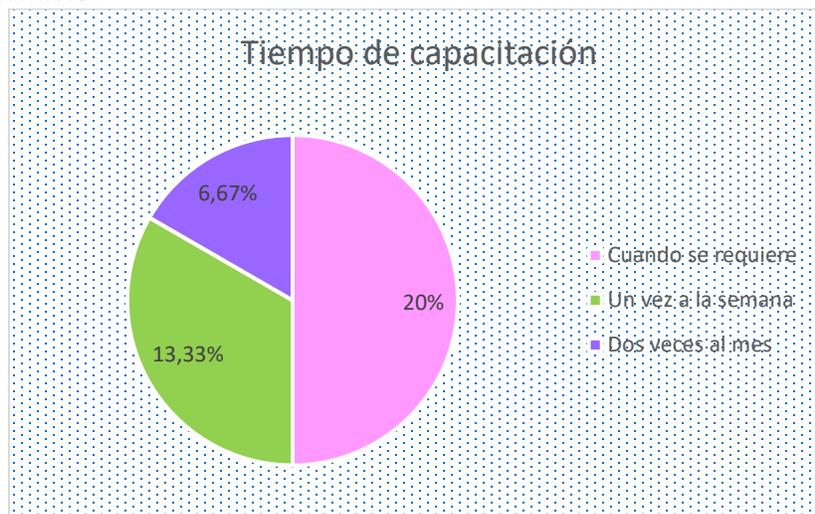
Análisis: Según datos obtenidos, el 26,67% de los colaboradores son capacitados en ATENCIÓN AL CLIENTE, el 13,34% restante en GASTRONOMÍA y AREA ADMINISTRATIVA.

62. ¿Cada qué tiempo se capacita?

Tabla 58
Tiempo de Capacitación

| TIEMPO DE CAPACITACIÓN | | |
|------------------------|----------|------------|
| Cuando se requiere | 3 | 20% |
| Una vez a la semana | 2 | 13,33% |
| Dos veces al mes | 1 | 6,67% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 60*Tiempo de Capacitación*

Nota: Datos encontrados en la tabla 58

Análisis: Según los datos reflejados en la figura, el 20% de los colaboradores respondieron que los capacitan CUANDO SE REQUIERE, el 13,33% UNA VEZ A LA SEMANA y el 6,67% restante UNA VEZ AL MES.

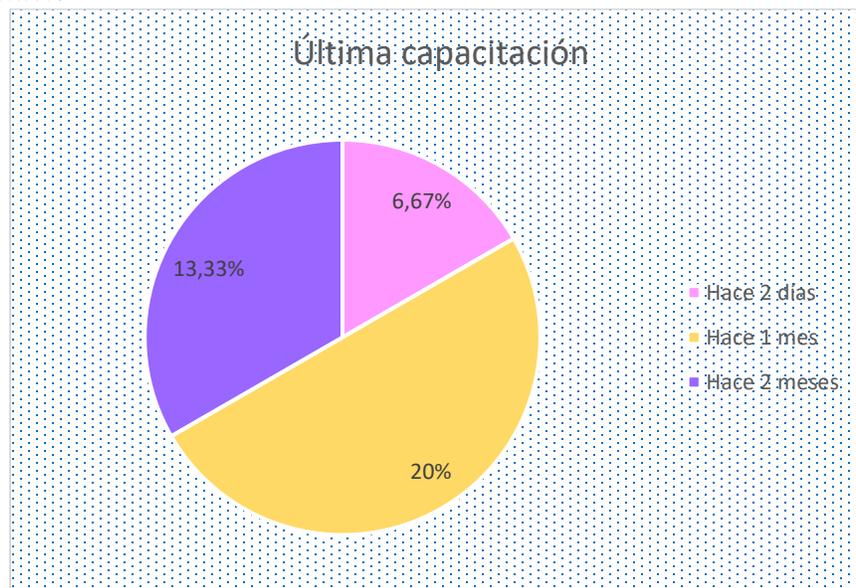
63. ¿Hace que tiempo fue la última capacitación?

Tabla 59*Última Capacitación*

| ÚLTIMA CAPACITACIÓN | | |
|---------------------|----------|------------|
| Hace 2 días | 1 | 6,67% |
| Hace 1 mes | 3 | 20% |
| Hace 2 meses | 2 | 13,33% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 61
Última Capacitación



Nota: Datos encontrados en la tabla 59

Análisis: Según la información proporcionada, el 20% de los colaboradores, mencionan que su última capacitación fue HACE 1 MES, el 13,33% HACE 2 MESES, y 6,67% el porcentaje restante HACE 2 DÍAS.

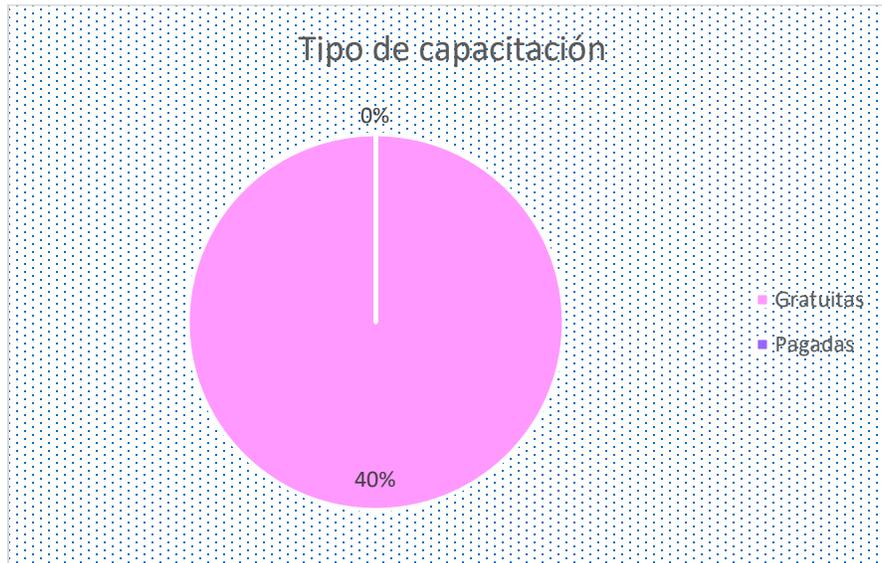
64. ¿Las capacitaciones son gratuitas o pagadas?

Tabla 60
Tipo de Capacitación

| TIPO DE CAPACITACIÓN | | |
|----------------------|----------|------------|
| Gratuitas | 6 | 40% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 62
Tipo de Capacitación



Nota: Datos encontrados en la tabla 60

Análisis: El 40% del porcentaje correspondiente a los colaboradores capacitados, dijeron que las capacitaciones son GRATUITAS.

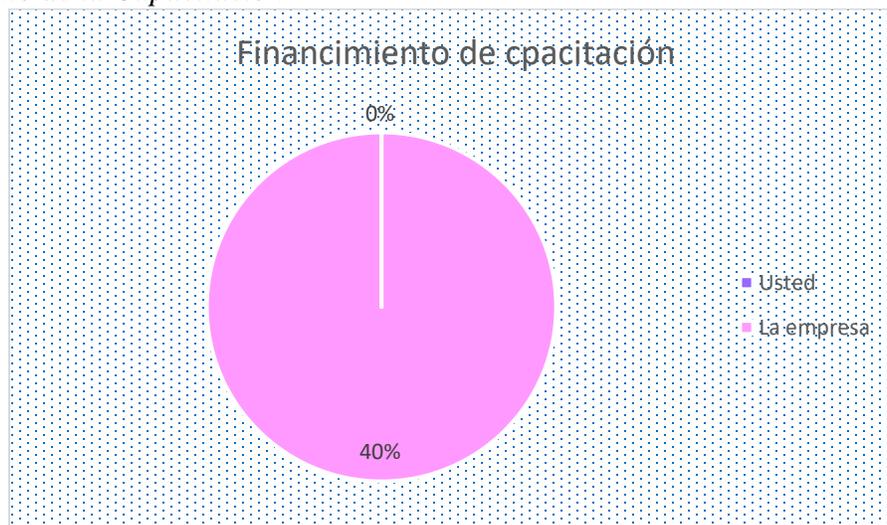
65. Si son pagadas ¿Quién las financia?

Tabla 61

Financiamiento de la Capacitación

| FINANCIAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN | | |
|--|----------|------------|
| La empresa | 6 | 40% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 63*Financiamiento de la Capacitación*

Nota: Datos encontrados en la tabla 61

Análisis: Así mismo, el 40% del porcentaje correspondiente a los colaboradores capacitados, dijeron que LA EMPRESA financia dichas capacitaciones, al menos en el tema de manejo de sistema de inventarios.

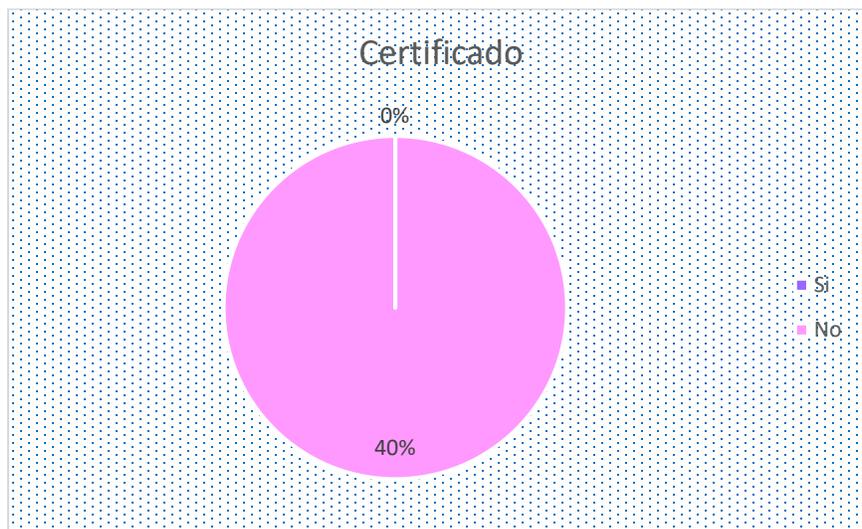
66. ¿A través de esas capacitaciones, les otorgan un certificado?

Tabla 62*Certificado*

| CERTIFICADO | | |
|--------------------|----------|------------|
| No | 6 | 40% |
| Total | 6 | 40% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 64
Certificado



Nota: Datos encontrados en la tabla 62

Análisis: Según los datos, el 40% de los colaboradores mencionan que NO reciben un certificado de las capacitaciones.

67. ¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?

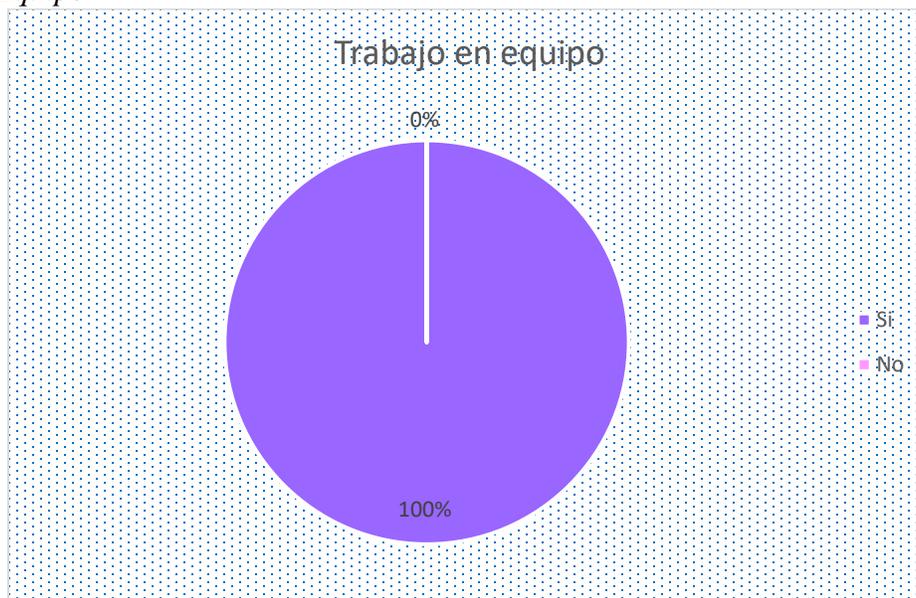
Tabla 63

Trabajo en Equipo

| TRABAJO EN EQUIPO | | |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Si | 15 | 100% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 65
Trabajo en Equipo



Nota: Datos encontrados en la tabla 63

Análisis: Según datos obtenidos, el 100% d la población en estudio, dijeron que la empresa SI, fomenta el trabajo en equipo.

AUDITORÍA

Sistemas de información

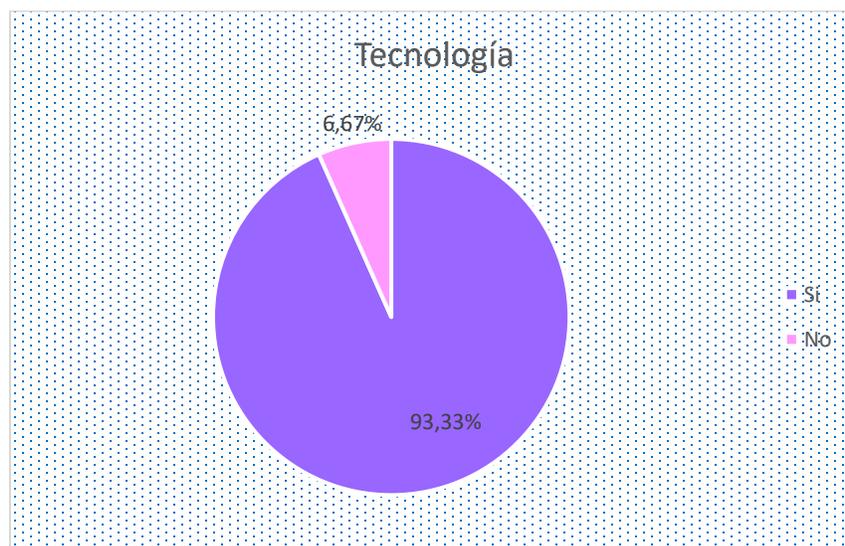
68. ¿Usted se adapta a la tecnología utilizada en la empresa?

Tabla 64
Tecnología

| TECNOLOGÍA | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 14 | 93,33% |
| No | 1 | 6,67% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 66
Tecnología



Nota: Datos encontrados en la tabla 64

Análisis: Según datos obtenidos, el 93,33% dijo que, SI se adapta a la tecnología utilizada en la empresa, mientras que el 6,67% dijo que NO, debido a que no hacen mayor utilización de la misma, como es en el área de cocina.

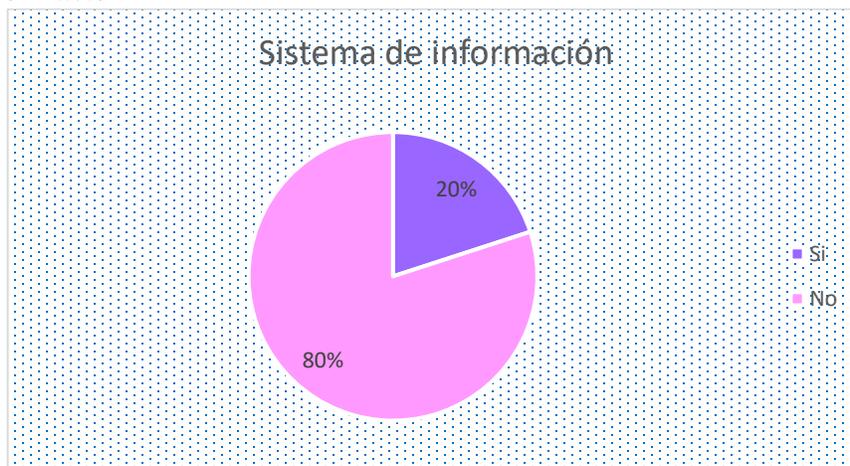
69. ¿La empresa ha empleado sistemas de información para el manejo de sus datos personales?

Tabla 65
Sistemas de Información

| SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 3 | 20% |
| No | 12 | 80% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 67
Sistemas de Información



Nota: Datos encontrados en la tabla 65

Análisis: Según la información proporcionada, el 80% de los colaboradores dijeron que la empresa NO, ha empleado sistemas de información para el manejo de datos de los colaboradores, mientras que el 20% dijo que SI.

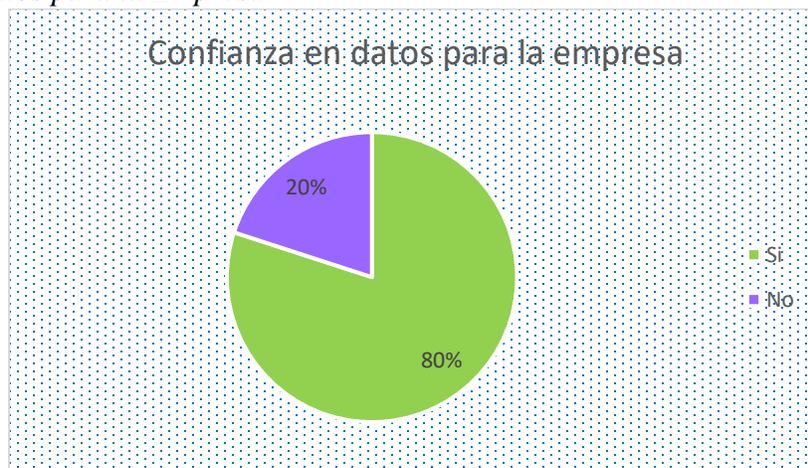
70. ¿Le confía a la empresa cualquier tipo de datos que requieran de usted?

Tabla 66

Confianza en Datos para la Empresa

| CONFIANZA EN DATOS PARA LA EMPRESA | | |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 68*Confianza en Datos para la Empresa**Nota:* Datos encontrados en la tabla 66

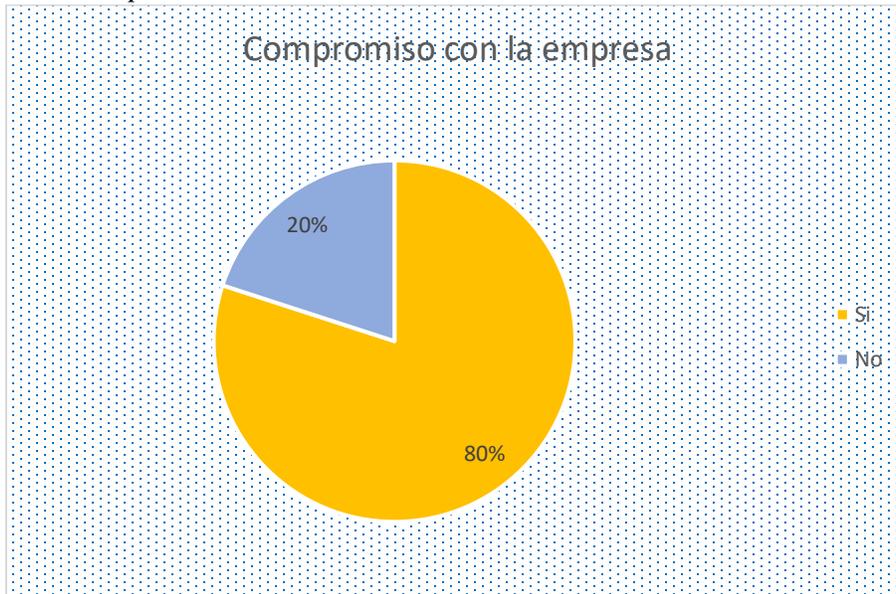
Análisis: Según los datos obtenidos, los colaboradores mencionan que SI, confían sus datos para que la empresa los maneje, por otro lado, el 20% prefiere NO, facilitar datos personales.

71. ¿Se siente comprometido con la empresa?

Tabla 67*Compromiso con la Empresa*

| COMPROMISO CON LA EMPRESA | | |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 12 | 80% |
| No | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Nota: Datos de la técnica de recolección de información aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 69*Compromiso con la empresa*

Nota: Datos encontrados en la tabla 67

Análisis: Según los datos obtenidos, el 80% de los colaboradores dicen sentirse COMPROMETIDOS con la empresa, por otro lado, el 20% restante dijeron que NO.

6.1. Contrastación De Resultados

Tabla 68

Contrastación de Resultados

| PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | | ¿Cómo se debe hacer? (teoría) | ¿Cómo se está haciendo? (empresa) | Propuesta (mejoras) |
|--|----------------------------------|---|---|--|
| INTEGRACIÓN | Planeación de RRHH | * Planificar la fuerza laboral, contar con la cantidad adecuada de colaboradores con habilidades y competencias adecuadas, para alcanzar metas y objetivos. | Se realiza una planificación cuando es necesario, en este caso, es evidente, que si cuentan con una fuerza laboral adecuada y sus colaboradores realizan el trabajo de manera efectiva, sin embargo, esto puede provocar una irregularidad en las actividades y elevados costos al solicitar mayor personal en algunas situaciones. | *Modelo de planeación RRHH- Modelo de gráfica de reemplazo. |
| | Reclutamiento de personal | * Analizar el tipo de reclutamiento, para establecer un proceso determinado y estandarizado formal, para reclutar a los posibles talentos. | Los colaboradores llegan a la empresa a través de amigos, familiares y conocidos, que son quienes proporcionan información acerca de las vacantes disponibles en el Centro Turístico y no por los medios que normalmente en la actualidad son utilizados para este tipo de asuntos. | *Elegir la forma de reclutamiento. *Establecer requisitos *Definir presupuesto y elegir fuentes de reclutamiento. *Recepción de carpetas * Preselección, verificar que cumplan con los requisitos. |

| | | | |
|------------------------------|---|---|--|
| Selección de personal | * Implica identificar, evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes. | El gerente es el encargado de aplicar una breve entrevista al solicitante de la vacante y si no hay más talento para seleccionar, contrata a la persona para el puesto de trabajo. | *Análisis de hojas de vida, verificación de recomendaciones. *Aplicación de la entrevista *Definir pruebas que deban pasar los solicitantes de la vacante aspectos de personalidad *Matriz para el proceso de selección |
| ORGANIZACIÓN Contrato | * Acuerdo legal entre dos partes, empleador y empleado, en donde se establecen términos y condiciones a seguir. | * Una vez contratado el personal, a este no se le aplica un contrato como tal, únicamente los que tienen, contrato son personas que han estado laborando en la empresa por muchos años | *Proceso de contratación pasos: *Pagar por asesoría sobre el contrato *Elaboración del contrato *Acuerdo entre las dos partes *Firma del contrato. |
| Inducción | * Se basa en dar bienvenida y orientar a los nuevos empleados, ayudándoles a adaptarse rápidamente a la cultura y entorno de la empresa, se puede entregar documentos, requisitos legales, presentación de valores y cultura de la empresa, descripción de roles y responsabilidades. | * el trabajador es llevado por la empresa a un recorrido a cargo del gerente, y en ocasiones, del encargado en ese momento, de esta manera le da a conocer como está estructurada la misma y cuáles son las funciones que se deben cumplir, dependiendo del puesto para el que se lo ha contratado; esta información es comunicada al trabajador de forma verbal. | El gerente será el responsable de hacer la inducción en la empresa, le dará a conocer, proporcionando un manual de bienvenida, el cual contendrá: *Reseña histórica de la empresa. *Filosofía empresarial de la empresa. *Introducción al cargo |

| | | | | |
|------------------|--|--|---|--|
| | | | | que debe desempeñar el nuevo colaborador. Además de brindar el respectivo *Recorrido por instalaciones. |
| | Diseño y descripción de puestos | * Proceso para definir responsabilidades y tareas, esto se puede presentar a través de un documento que detallen las características y responsabilidades de un puesto de trabajo, incluyendo responsabilidades, tareas, habilidades y requisitos requeridos. | * No se describen las funciones en un documento escrito, al cual, puedan regirse los colaboradores. | *Propuesta de descripción de puestos. (Manual de funciones) *Organigrama |
| | Evaluación de desempeño | * Evaluación a través de la cual se puede medir y analizar el rendimiento de los colaboradores en una empresa. | * La empresa no aplica evaluaciones de desempeño a sus colaboradores, con ello, esto no ayuda a comprender diversas situaciones | *Propuesta de evaluación de desempeño. *Tipo: evaluación hecha por los superiores. |
| RETENCIÓN | Remuneración | * Implica diseño, implementación y administración de un sistema de compensación que incluye, salarios, beneficios y recompensas para los colaboradores. | * Los colaboradores reciben una remuneración parcialmente justa, en base a las actividades que tengan a cargo. | *Establecer un salario competitivo dentro del mercado laboral. *Remuneración flexible en base al cargo que desempeñe el colaborador. *Salarios mínimos sectoriales para la |

| | | | |
|-------------------|---|--|---|
| | | | industria de servicios y alimentos en Ecuador. |
| | Prestaciones Sociales | Planes y sistemas sociales para la variedad de necesidades de los colaboradores. | * La empresa brinda seguro de salud, a los colaboradores que firmaron contrato. *Prestaciones sociales según la ley en Ecuador. *Proponer beneficios sociales que pueda establecer el centro turístico. |
| | Higiene y Seguridad en el trabajo | Creación y desarrollo de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad a las que puedan estar expuestos los colaboradores. | * La empresa comunica sobre los riesgos que pueden presentar al desarrollar las actividades, de forma verbal y cuando se requiere en el instante. Además, los colaboradores, todos poseen indumentaria proporcionada por la empresa para desarrollar sus funciones. *Describir los riesgos que pueden presentar ciertos puestos, y establecer observaciones sobre la indumentaria, en la descripción de los mismos (manual de funciones) |
| DESARROLLO | Capacitación y desarrollo del personal | * Orientar y contar con dotación de empleados formados adecuadamente para responder ante las necesidades de la empresa y demandas del mercado. | * La empresa no brinda capacitaciones, únicamente lo que se realiza es indicaciones breves de lo que el colaborador debe hacer y desempeñarse en su puesto, a través del encargado de cada área o del gerente. *Proponer plan de capacitación. |

| | | | | |
|------------------|--------------------------------|---|---|--|
| AUDITORÍA | Sistemas de Información | Medios y vías de información adecuados para la toma de decisiones acerca de los RRHH. | * La empresa no posee sistemas de información para el manejo de datos de los colaboradores, solo sistema en inventarios y realización de pedidos. | *Creación de carpetas en drive que contengan la información básica, de todos los colaboradores como: tiempo que labora en la empresa, disponibilidad, hoja de vida, entre otros. Con la finalidad de no generar gastos en el Centro Turístico. *Software de RRHH. |
| | Auditoría en RRHH | Adecuación de las políticas y procedimientos de RRHH. | * La empresa no tienen políticas, ni procedimientos para el manejo de RRHH | *Análisis de competencias según puestos de trabajo. *Evaluación de conocimientos y competencias. *Matriz de capacidades. |

Nota: Información basada en el marco teórico. Elaboración de la autora

6.2. PROPUESTA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO TURÍSTICO AVENTURA DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO.

1. Antecedentes

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de recolección de datos en el Centro Turístico Aventura, no pretenden criticar la administración de los RRHH en la empresa, sino conocer el desenvolvimiento de la misma frente a la situación actual, y proporcionar cierta direccionalidad para un manejo adecuado del talento humano.

A través de la presente propuesta, se pretende mejorar el desempeño de los colaboradores y el flujo de trabajo, enfrentando ciertas debilidades que presenta el Centro Turístico Aventura. Dichas debilidades son en relación a la gestión del talento humano, esto debido a que, no hay un adecuado proceso para la gestión del mismo, que puede evidenciarse, ya sea, por falta de conocimiento o centralización de procesos.

Una propuesta para la gestión del talento humano, puede ofrecer una variedad de beneficios, tanto para los colaboradores, como para la empresa, sin embargo, esta debe estar bien diseñada, para contribuir significativamente al éxito a largo plazo.

La propuesta para mejorar la gestión de talento humano en el Centro Turístico Aventura, es aceptada por los involucrados, los cuales han colaborado con la información tanto de parte de los operarios, como de parte de gerencia.

Se cree oportuno brindar el apoyo a la empresa, con varias actividades y formatos que ayuden a mejorar la gestión del talento humano, para que, con ello, se logre concretar una toma de decisiones más acertada en la empresa.

Previo a esto, se evidencia que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial establecida, por tal motivo, antes de comenzar con la propuesta del proceso de gestión del talento humano, se cree conveniente iniciar con la propuesta de la filosofía empresarial.

6.3. PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL CENTRO TURÍSTICO AVENTURA

Misión: *“Ser un destino turístico reconocido en la frontera por ofrecer experiencias culinarias excepcionales, un servicio impecable y un ambiente acogedor que deleite a nuestros clientes y supere sus expectativas en cada visita”.*

Visión: *“En el 2027 lograr ser reconocidos como el destino turístico de referencia a nivel nacional, donde cada visita sea una experiencia memorable que deleite los sentidos y cree vínculos emocionales con nuestros clientes. Nuestra visión es alcanzar a inspirar a través de la gastronomía, y calidad en el servicio, celebrando la diversidad de sabores, técnicas culinarias innovadoras, y la amabilidad mientras cultivamos un ambiente vibrante que invite a disfrutar y compartir momentos especiales con amigos, familiares y seres queridos”.*

Valores:

Excelencia en la calidad: Nos comprometemos a utilizar ingredientes frescos, locales y de la más alta calidad en todos nuestros platos. Buscamos excelencia en cada plato que servimos, manteniendo los más altos estándares de calidad en todo momento.

Hospitalidad: Creemos en la importancia de brindar un servicio cálido, amable y ético a todos nuestros clientes. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio atento cortés y personalizado en todo momento.

Innovación y Creatividad: Nos dedicamos a la innovación constante en nuestro menú y en la experiencia gastronómica que ofrecemos. Valoramos la creatividad y la experimentación en la cocina, siempre buscando nuevas formas de sorprender y deleitar a nuestros clientes.

Competitividad: Mantener las metas claras de a donde queremos llegar como empresa, y lograr posicionarnos delante de la competencia, asegurando un correcto manejo de recursos, de manera que sirvamos de ejemplo para los posibles competidores, practicando responsabilidad y disciplina, de todos los involucrados.

Trabajo en equipo: Asegurarnos de que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y responsabilidades dentro del Centro Turístico.

Responsabilidad social: Ideología Personal o grupal de la ética hacia la sociedad. La responsabilidad Social permite que las empresas tengan empatía por su entorno, y contribuya positivamente a este.

Objetivos empresariales:

Largo plazo:

- Aumentar en un 3% el retorno de la inversión en los próximos 3 años y poder generar competitividad.
- Incrementar en un 3% las ventas mediante el uso de redes sociales.

- Aumentar en un 15% la participación del Centro Turístico Aventura en el mercado dentro de los próximos 3 años
- Implementar un sistema de responsabilidad social en los próximos 3 años

Corto plazo

- Generar dinámicas y publicidad para llegar a más clientes para estar a la par de la competencia.
- Desarrollar y mantener un equipo altamente capacitado y motivado.
- Expandir el alcance del mercado para atraer a nuevos clientes.
- Aumentar la rentabilidad de la inversión en un plazo de 12 meses.
- Optimizar la experiencia de compra por redes sociales para los clientes, haciendo que sea más fácil y conveniente para ellos solicitar el menú y comprar.
- Mejorar la presencia en línea de la empresa y su servicio para aumentar la visibilidad y atraer más clientes potenciales.
- Aumentar las ventas en línea ofreciendo descuentos y promociones a los clientes

Conforme a lo establecido, socializado y evidenciado a través de encuestas, entrevistas y observación directa, y a su vez, estableciendo una filosofía empresarial, se toma la información oportuna para la exposición de la siguiente propuesta:

2. Integración

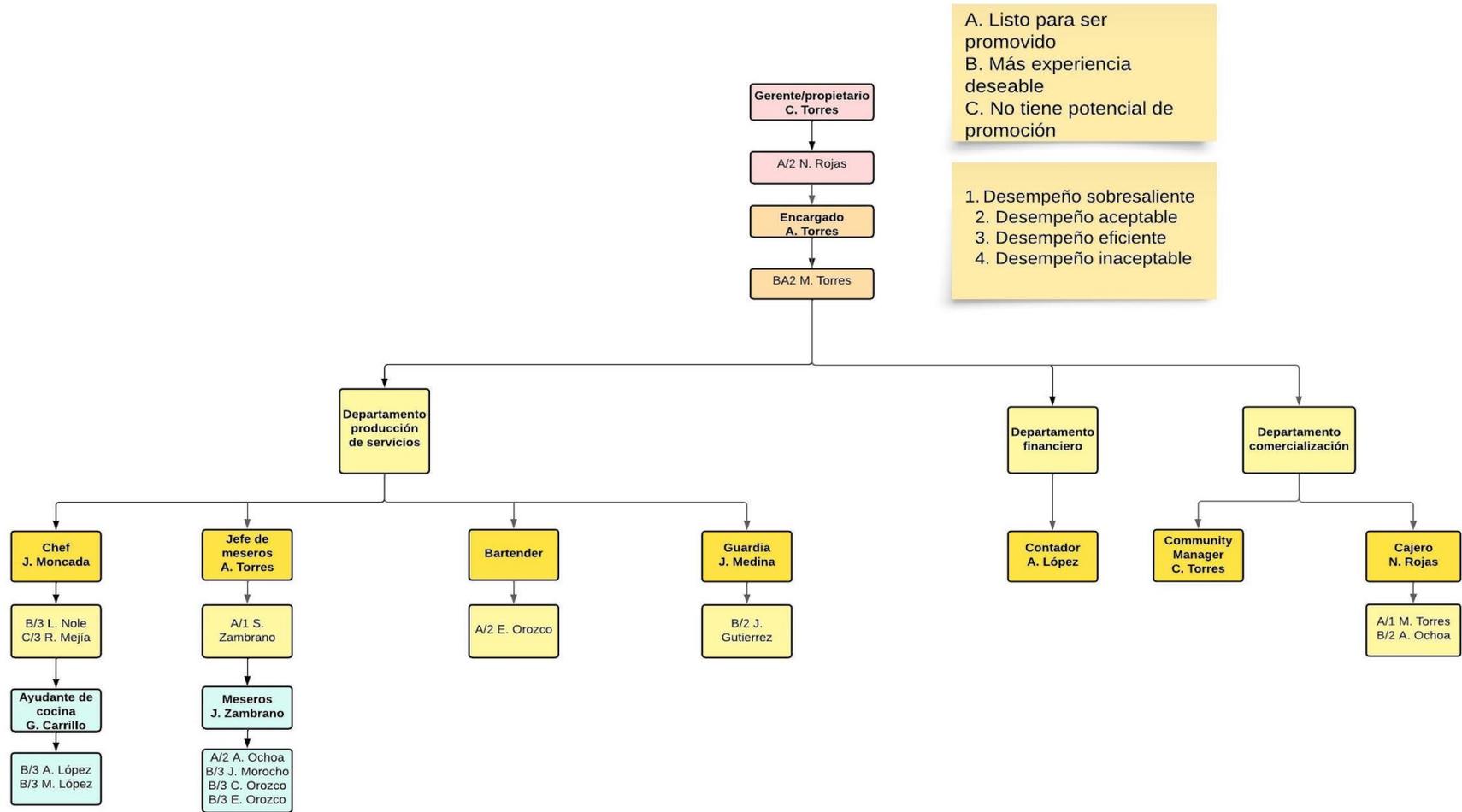
Planificación de RRHH

Al contar con el personal necesario para ejecutar las actividades que se establezcan, para evitar aumentar costos en la empresa, se propone aplicar el modelo de gráfica de reemplazo que consiste en apoyarse en el talento que ya está listo para trabajar y que domina conocimiento sobre las actividades, para reemplazar puestos vacíos en un determinado tiempo.

Modelo de gráfica de reemplazo- planificación de recursos Humanos

Mediante esta gráfica, se busca determinar cuáles son las personas que pueden ser promovidas a un puesto, mediante la respectiva calificación como se puede observar en la imagen. Esto facilitará conocer con precisión quien puede desempeñarse en ciertos puestos, sin la necesidad de buscar más personal fuera de la empresa, en cierto tiempo.

Figura 70
 Modelo de Gráfica de Reemplazo- Planificación de Recursos Humanos



Reclutamiento del personal.

Propuesta de pasos que puede seguir el Centro Turístico Aventura en el proceso de reclutamiento:

Reclutamiento externo

- Identificar necesidades
- Establecer requisitos
- Definir presupuesto y elegir fuentes de reclutamiento.
- Definir pruebas que deban pasar los solicitantes de la vacante
- Realizar afiches o spots publicitarios
- Realizar convocatoria por medio de redes sociales, radio y televisión (según lo considere la empresa).
- Recepción de carpetas.
- Preselección, verificar que se cumplan con los requisitos

Figura 71

Ejemplo de un Spot Publicitario para la Búsqueda de Nuevo Talento

Aventura

¡Te estamos Buscando!

Sé parte de nuestro equipo de trabajo

VACANTE DISPONIBLE:
Mesero

¡CONTACTANOS!

☎ 2051506 - 0959867516
✉ Aventura.89@gmail.com

Nota: Publicidad para reclutar nuevos talentos. Elaborado por la autora.

Reclutamiento interno

- Identificar necesidades
- Comunicación interna
- Revisión de carpetas receptadas en procesos anteriores por el reclutamiento externo.
- Preselección en caso de que sean varios los solicitantes de la vacante.

Selección del personal

- Notificar al postulante que ha sido promovido a la etapa de selección
- Aplicación de la entrevista
- Analizar hoja de vida, comprobar recomendaciones.
- Aplicar pruebas psicológicas: medición de habilidades y aspectos de personalidad

Matriz para el proceso de selección

Tabla 69

Propuesta para el Proceso de Selección

| PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN | |
|---|-------------------|
| Actividad | Puntuación |
| 1. Revisión y calificación de las hojas de vida de los participantes | 35 |
| 1.1. Estudios | 5 |
| 1.2. Experiencia | 20 |
| 1.3. Recomendaciones | 10 |
| 2. Aplicación de pruebas Psicológicas y técnicas | 35 |
| 2.1. Pruebas psicológicas | 20 |
| 2.1. Pruebas técnicas | 15 |
| 3. Entrevista personal para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante en el proceso. | 30 |
| Calificación final | 100 |

Nota: Elaborada por la autora

Tabla 70*Propuesta de Prueba Técnica para Solicitantes de la Vacante de Mesero*

| PRUEBA TÉCNICA PARA SOLICITANTES DE LA VACANTE A MESERO | |
|--|--|
| ¿Concepto básico del servicio al cliente que debe conocer un mesero? | Servicio de comedor, reglas para servir la comida |
| ¿Función antes de empezar el servicio? | Alinear las sillas |
| ¿Un mesero debería tener conocimientos extensos en gastronomía? | Falso |
| ¿Cuándo llega un cliente habitual es recomendable? | Recordar el nombre y los gustos |
| ¿Es importante al ordenar que el mesero se retire y regrese después de un tiempo razonable, al igual que deberá mantenerse alerta a cualquier señal que el cliente indique que desea ordenar? | Verdadero |
| ¿Al momento de que el cliente se sienta en la mesa, qué pregunta deberá realizar? | Saludo, y ofrecer algo de beber |
| ¿Es importante revisar o anotar la hora en que se hace la orden? | Verdadero |
| ¿Qué se debe hacer, si un cliente pide para poder hacer transferencia? | Indicar de que banco se puede, proporcionar la cuenta y verificar si se refleja en la misma. |
| Calificación | 10 |

Nota: La prueba puede aplicarse tanto de forma física, como digital, a través de Google formularios, para mayor eficiencia, además, la prueba será en base al puesto a ocupar. Elaborada por la autora

Tabla 71

Propuesta de Prueba Psicológica

| PRUEBA PSICOLÓGICA PARA SOLICITANTES DE LA VACANTE A MESERO | | ESCALAS | | | | |
|--|-------------------|----------------|------------------|---------------|-------------------|--|
| DE LA ESCALA DEL 1 AL 5 (1 SIENDO MUY BAJO Y 5 MUY ALTO) CONTESTE | 1 muy bajo | 2 bajo | 3 neutral | 4 alto | 5 muy alto | |
| ¿Qué tan cómodo se siente ahora? | | | | | | |
| ¿Qué tan feliz se siente? | | | | | | |
| ¿Qué tan competitivo suele ser con sus compañeros de trabajo? | | | | | | |
| ¿Con qué frecuencia se sientes deprimido? | | | | | | |
| ¿Está satisfecho con su vida? | | | | | | |
| ¿Con qué frecuencia se propone metas en la vida? | | | | | | |
| ¿Se considera sociable? | | | | | | |
| ¿Se consideras paciente? | | | | | | |

Calificación

Nota: La prueba puede aplicarse tanto de forma física, como digital, a través de Google Formularios, para mayor eficiencia. Elaborada por la autora

Luego de haber establecido dicho proceso, se podrá obtener las calificaciones finales sobre las matrices y técnicas propuestas. De esta manera se reunirá ambos procesos para tomar la decisión y escoger al talento de manera definitiva mediante un listado de las cosas que se logró controlar en el proceso.

Tabla 72*Propuesta de Reclutamiento y Selección*

| Propuesta de reclutamiento y selección | Checklist |
|---|---|
| Reclutamiento | Identificar necesidades |
| | Establecer requisitos |
| | Definir presupuesto y elegir fuentes de reclutamiento |
| | Definir pruebas |
| | Realizar afiches |
| | Realizar convocatoria |
| | Recepción de carpetas |
| | Preselección |
| Selección | Notificación al postulante |
| | Entrevista inicial |
| | Analizar hoja de vida |
| | Aplicar pruebas psicológicas |

Nota: Control de cumplimiento de las fases de reclutamiento y selección. Elaborada por la autora.

3. Organización

Contrato

Para el proceso de contratación, se cree conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Pagar por asesoría, de manera que el gerente propietario, conozca sobre el contrato que más le conviene a ambas partes involucradas, para proporcionar dicho oficio.
2. Elaboración del contrato, a cargo de un especialista en el tema.
3. Acuerdo entre las dos partes, socializar el contrato con el empleador.
4. Firma del contrato

Según antecedentes, en la empresa se proporciona el contrato por tiempo indefinido, por lo cual, se cree conveniente seguir aplicando el mismo, para generar más confianza en el colaborador en su lugar de trabajo.

Inducción

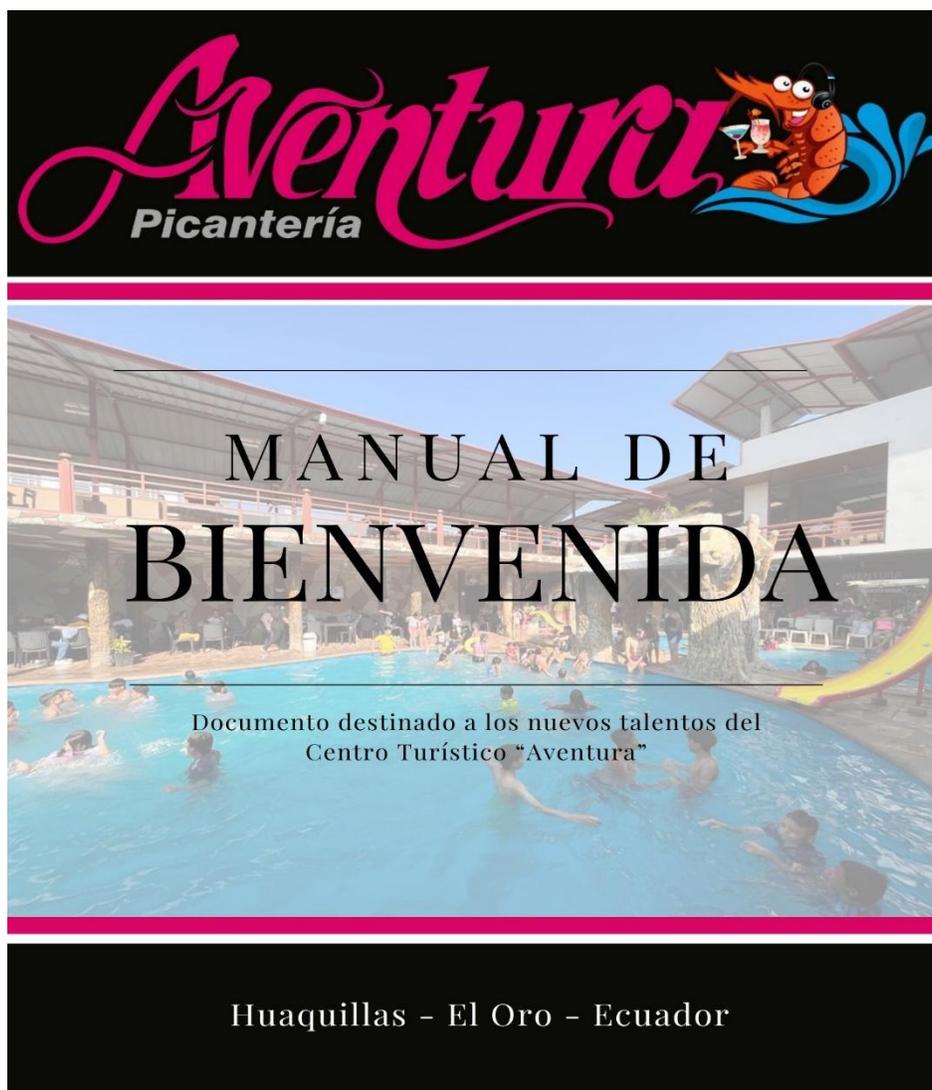
Para cumplir de manera efectiva el proceso de inducción, se propone que el gerente, mediante un manual de bienvenida para el colaborador, dé a conocer los siguientes puntos:

1. Introducción
2. Bienvenida
3. Reseña histórica
4. Filosofía empresarial
5. Organigrama
6. Políticas

Finalmente, cumplir con el respectivo recorrido y presentación de colaboradores en la empresa. A continuación, ejemplo del manual de bienvenida:

Figura 72

Propuesta de Manual de Bienvenida para el Centro Turístico Aventura



Nota: Manual de bienvenida elaborada por la autora. Anexos

Diseño y descripción de puestos

Tabla 73

Propuesta de Descripción de Puestos

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GERENTE GENERAL |
|--|------------------------|
| <p>Objetivo: Proporcionar lineamientos, normas y políticas de las cuales El Centro Turístico Aventura aplicará para generar desempeños eficaces, así como de controlar la correcta distribución y utilización de recursos, designados para la ejecución de actividades.</p> | |
| <p>DEPENDENCIA: INDEPENDIENTE</p> | |
| <p>ORDENA A: Administrador</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> | |
| <p>Generales: Fomentar el cumplimiento de políticas y normas establecida bajo la normatividad que regula la actividad de la empresa, para encaminar el destino de la empresa, hacia el logro de objetivos.</p> | |
| <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser el representante legal de la empresa - Definir objetivos y estrategias para alcanzarlos. -Asignar recursos y establecer estructuras para lograr objetivos. - Supervisar las actividades del equipo para asegurar su cumplimiento. -Evaluar opciones y tomar decisiones importantes para el éxito de la organización. -Transmitir información de manera efectiva al administrador -Inspirar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos establecidos. -Medir el desempeño del equipo y proporcionar retroalimentación. -Identificar y abordar problemas que surjan en el camino. -Identificar y desarrollar el talento en el equipo -Conocer sobre estados financieros y balances anuales de la empresa, verificando la congruencia del mismo. | |
| <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Título de Licenciado en Administración de Empresas o Economista. -Experiencia. -Tener liderazgo y habilidades necesarias para dirigir un grupo de personas. | |

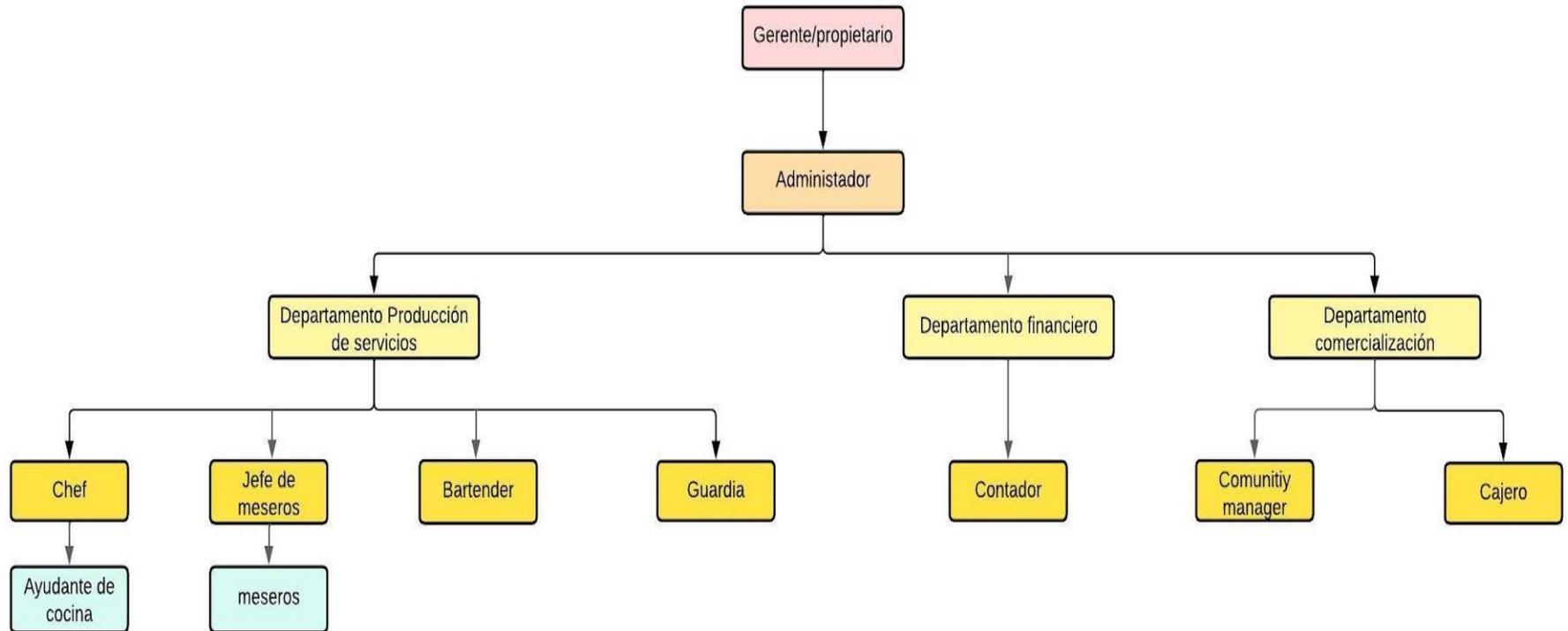
Riesgos de reputación, operativos, regulatorios y legales.

Nota: Información basada en las actividades que realiza un gerente. Elaborada por la autora.

Organigrama

Figura 73

Propuesta de Organigrama para el Centro Turístico Aventura



Nota: Estructura orgánica de la empresa. Elaborada por la autora.

Evaluación de desempeño

Tabla 74

Propuesta para Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del colaborador:

Cargo:

Fecha:

Indicaciones: Coloque una X donde considere según su criterio

Escala de valores 1= Nunca, 2=Regularmente, 3= Casi siempre, 4 Siempre

| Criterios | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 1. ¿Se siente motivado para hacer su trabajo cada día? | | | | |
| 2. ¿Continúa siendo eficiente cuando ocurre algún cambio en su rutina? | | | | |
| 3. ¿Proporciona un trato cordial, atento y oportuno a los clientes que llegan al área de trabajo? | | | | |
| 4. ¿Responde a las indicaciones y peticiones que le formulan, a los clientes que le solicitan? | | | | |
| 5. ¿Su actitud ante los clientes es desconsiderada, además que tienen vicios que afectan el adecuado desarrollo de la empresa? | | | | |
| 6. ¿Tienen una destacada colaboración con sus compañeros? | | | | |
| 7. ¿Mantiene habilidades oportunas para el desarrollo de las actividades? | | | | |
| 8. ¿Ha recibido quejas de los clientes por el trabajo que realice el colaborador? | | | | |
| 9. ¿Respalda las políticas que establece la empresa? | | | | |
| 10. ¿Sabe resolver conflictos? | | | | |

Escala de resultados

10 - 25 No ha logrado conocerse a sí mismo y valorar su trabajo

26 - 35 El trabajo que realiza es poco satisfactorio

36 - 52 Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente

Total, puntos

Nota: Propuesta sobre la evaluación de desempeño aplicada por el gerente a los colaboradores. Elaborada por la autora.

4. Retención Remuneración

Según Torres y Gutiérrez (2022), quienes citan a (Chiavenato, 2011), para referirse a que el sistema en el que están posicionadas las empresas es un entorno complejo, en relación a situaciones en las que amerita brindar contribuciones que aportan y acorde a las retribuciones que reciben respecto a estas, a raíz de esto, pues es necesario enfocar que desde esa perspectiva nace el significado de compensación.

No obstante, en ese sentido de reciprocidad en el que la sociedad y las empresas se establecen, es donde se debe ver la importancia de las remuneraciones tanto para los colaboradores como para las organizaciones, además de que, por este medio es posible motivar a los mismos, en base a las contribuciones que los trabajadores hagan a la empresa.

Puesta esta aclaración, en el centro turístico Aventura, remunera a sus colaboradores en base a sus funciones, es decir, a la contribución y desempeño que ellos brinden a la empresa.

Para esto, se cree conveniente proponer los siguientes estilos de remuneración:

Tabla 75

Especificaciones de las Remuneraciones

| Remuneración | Estrategia de la organización | Peso% |
|---------------------|--|--------------|
| Fija | Proporcionar remuneración estable y competitiva al colaborador, en base la normativa que regula las Leyes del trabajo en Ecuador | |
| Variable | Enfoque basado en resultados | |

Nota: Remuneraciones fijas y variables. Elaborado por la Autora

Tabla 76*Escala de Cumplimiento de Objetivos*

| Escala de cumplimiento de objetivos | | | |
|--|--------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Escala | No cumplimiento 75%-90% | Cumplimiento 91%-100% | Sobre Cumplimiento 101-130% |
| Pago variable | % | % | % |

Nota: Pago variable, escala de cumplimiento. Elaborado por la autora.

Tabla 77*Modelo de Compensación*

| Elementos | Eficiencia | Nivel Cumplimiento | Unidad |
|--|--|--|---|
| Fija (60%-80%) Ejecución de tareas 6 días a la semana, colaboradores fijos. | Objetivos alcanzados | Experiencia, cargo, conocimiento, títulos, estudios. | Antigüedad y experiencia, actividades, roles. |
| Variable (40%-20%) de 2 a tres días a la semana y feriados, colaboradores eventuales. | Resultados a corto plazo e individuales | Resultados a corto plazo | Actitudes, habilidades, trabajo en equipo |
| Total, estimación | 130% | 80%-100% | |
| Beneficios e Incentivos | En consideración de las políticas y reglas establecidas en el local. | | |

Nota: modelo de compensación en base a los elementos en análisis. Elaborado por la autora.

Además, las remuneraciones también se pueden basar en los salarios mínimos sectoriales para la industria de turismo y alimentación, de Ecuador.

Tabla 78

Salarios Mínimos Sectoriales de la Industria de Turismo y Alimentación, en la Rama Económica: Establecimientos que Prestan Servicios de Comida y Bebida. Salarios Mínimos Sectoriales.

Salarios mínimos sectoriales 2023 industria turismo y alimentación.

| CARGO / ACTIVIDAD | ESTRUCTURA OCUPACIONAL | COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD | CÓDIGO IESS | SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2023 |
|--|-------------------------------|---|--------------------|--------------------------------------|
| ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercer) | A1 | INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002376 | 457,11 |
| CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | C1 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002283 | 455,31 |
| COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | C2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002295 | 454,86 |
| COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | C2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002288 | 454,86 |
| CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | D1 | INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002304 | 453,96 |

| | | | | |
|--|----|--------------------------------------|---------------|--------|
| BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | D2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002331 | 453,51 |
| CAPITÁN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | D2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002335 | 453,51 |
| SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | D2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002340 | 453,51 |
| SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | D2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002308 | 453,51 |
| AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta) | E2 | SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS | 1608552002369 | 452,61 |

Nota: Salarios mínimos sectoriales de la industria de turismo y alimentación, en la rama económica: Establecimientos que prestan servicios de comida y bebida. Fuente: Ministerio del trabajo.

Prestaciones sociales

Las prestaciones laborales, deben ser consideradas como beneficios destinados a retener al colaborador en la empresa y fomentar a tener mayor eficiencia en las actividades de cada quien. Las prestaciones pueden variar según las leyes laborales de cada país y la consideración de la empresa en base a criterios colectivos.

Tabla 79

Propuesta de Modelo de Prestaciones Sociales.

| Asistenciales | Recreativos | Complementarios |
|-----------------------------|--------------------|----------------------------|
| Seguro médico | Descanso | descuentos/cliente interno |
| Bonos | Paseos | Comedor |
| Capacitaciones | distracciones | Prima de antigüedad |
| Certificaciones adicionales | Deportes | Agasajos |

2.

5. Desarrollo

Capacitación y desarrollo del personal.

La capacitación y desarrollo del personal es un proceso integral que requiere de planificación cuidadosa, adaptación a las necesidades individuales de los colaboradores y evaluación constante para asegurar la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento profesional de los trabajadores.

Se propone establecer un plan de capacitación en el centro turístico aventura, con la finalidad de crear concientización sobre los colaboradores, con relación a su desempeño en las actividades establecidas. El plan de capacitación debe constar de los siguientes pasos

1. Diagnosticar las necesidades de aprendizaje
2. Priorizar conocimientos
3. Definir los objetivos del plan
4. Inicio y bienvenida
5. Ejecutar el plan de capacitación enfatizando el tema en discusión
6. Evaluar los resultados, para conocer si el tema tuvo buena acogida en los participantes.
7. Certificar a los participantes.

Tabla 80
Capacitaciones

| EVENTO | OBJETIVO | TEMÁTICAS | DURACIÓN | RESPONSABLE | INTERESADOS | LUGAR | COSTO |
|---------------------------------|---|---|-----------------|--------------------|--------------------|--|--------------|
| Servicio al cliente | Desarrollar habilidades de comunicación efectiva para manejar la atención hacia el cliente. | *Importancia del servicio al cliente para el éxito del negocio. *Identificación de las expectativas y necesidades del cliente. *Comunicación efectiva. *Técnicas de atención al cliente. | 12 horas | Gerente | Todo el personal | Centro turístico Aventura | \$50 |
| Seguridad y Trabajo ocupacional | Fomentar la conciencia sobre los riesgos laborales y las medidas de prevención. | *Introducción a la seguridad en el lugar de trabajo. *Identificación y evaluación de puestos. *Procedimientos de emergencia y evacuación. | 2 horas | GAD Huaquillas | Todo el personal | Salón auditorio de GAD Municipal de Huaquillas | \$30 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|----------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------|
| Gastronomía | Desarrollar habilidades culinarias en el personal de cocina para mejorar la calidad de los platos | *Técnicas culinarias fundamentales *Higiene y seguridad alimentaria. *Gestión de inventario en cocina *Innovación gastronómica | 12 horas | Instituto de capacitaciones HUAQUILLAS | Área de cocina | Instalaciones del instituto | \$180 |
| Administración de emprendimientos | Mejorar las habilidades de toma de decisiones en situaciones diversas | *conceptos básicos de toma de decisiones. *Factores que influyen en la toma de decisiones *Liderazgo | 4 horas | Gerente | Administrador, jefes de cada área | Centro Turístico Aventura | \$40 |

Nota: Propuesta de capacitaciones. Elaborado por la autora.

6. Auditoría Sistemas De Información

En relación a temas tecnológicos, se cree conveniente que el centro turístico Aventura haga uso de plataformas virtuales como lo es drive, en el cuál puede contener información relevante e indispensable sobre los colaboradores.

En este sentido se propone:

La Creación de carpetas en drive que contengan la información básica, de todos los colaboradores como: tiempo que labora en la empresa, disponibilidad, hoja de vida, entre otros. Con la finalidad de no generar gastos en el Centro Turístico.

Google drive, es una plataforma en la que puedes almacenar y acceder a todos los archivos, lo cuales siempre están respaldados mediante una copia de datos en la nube, de esta manera, los archivos permanecerán seguros en cualquier dispositivo y momento.

Por otro lado, es conveniente resaltar que existen los softwares de RRHH en la web listos para ser descargados, sin embargo, aquellos tienen un costo adicional por la implementación de los mismos en tu empresa. Estos pueden ser:



Bizneo HR suite: Bizneo es una suite de RRHH que se fundamenta en la tecnología Cloud, la cual puede generar mayor optimización operativa, por medio de 10 módulos en los cuales, se puede realizar reclutamiento, control horario y turnos, encuestas, evaluaciones, formación vacaciones, informes, organigrama y

más.



Endalia HR ofrece consultoría y servicios de subcontratación de RRHH. Considera la comunicación interna, control de tiempo, nóminas, elaboración de presupuestos y más



Sage HR es un software de gestión de RRHH, dirigido a pequeñas y medianas empresas sin importar el giro de actividad de las mismas. Este software proporciona programación de colaboradores en cuanto a sus funcionalidades, evaluación de desempeño, administración de nóminas,

vacaciones, incorporación y desvinculación.

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A L E S | | | | | | | | | | | | |
| ES PE C ÍF IC AS | Calidad y mejora continua | | | | | | | | | | | |
| | Capacidad de planificación y organización | | | | | | | | | | | |
| | Cierre de acuerdos | | | | | | | | | | | |
| | Colaboración | | | | | | | | | | | |
| | Comunicación eficaz | | | | | | | | | | | |
| | Conocimiento de la industria y del mercado | | | | | | | | | | | |
| | Conocimientos técnicos | | | | | | | | | | | |
| | Credibilidad técnica | | | | | | | | | | | |
| | Influencia y negociación | | | | | | | | | | | |
| | Orientación al cliente interno y externo | | | | | | | | | | | |
| | Pensamiento analítico | | | | | | | | | | | |
| | Pensamiento conceptual | | | | | | | | | | | |
| | Profundidad en el conocimiento de los servicios | | | | | | | | | | | |
| | Tolerancia | | | | | | | | | | | |
| | Toma de decisiones | | | | | | | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | | | | | | | | |
| | COMPETENCIAS POR PUESTO | | | | | | | | | | | |

Nota: Ejemplo de matriz basado en la propuesta de Luis Ríos (2020), quien la toma de referencia de (Martha Ales, 2009)

Matriz de capacidades

Esta matriz permitirá identificar y evaluar habilidades y competencias existentes dentro de un equipo, esto a su vez, ayuda a comprender mejor las fortalezas y debilidades en términos de talento humano y capacidades disponibles.

Figura 74

Matriz de Capacidades

| | | DESEMPEÑO | | | |
|---|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| | | Necesita desarrollo | Cumple expectativas | Excede expectativas | |
| P O T E N C I A L | Alto | 7 | 8 | 9 | |
| | | 76% - 83% | 84% - 92% | 93% - 100% | |
| | Crecimiento | 4 | 5 | 6 | |
| | | 51% - 59% | 60% - 68% | 69% - 75% | |
| | | Limitado | 1 | 2 | 3 |
| | | | 0% - 17% | 18% - 33% | 34% - 50% |

Nota: matriz tomada de referencia del caso Biopromed (Ríos Luis, 2020).

Para identificar los cuadrantes, se propone la siguiente matriz de evaluación de conocimientos y competencias para cada puesto de trabajo en Centro Turístico Aventura.

Tabla 82*Evaluación de Conocimientos y Competencias de Cada Puesto de Trabajo.*

| PUESTO | NOMBRE | PERFIL PROFESIONAL | | | COMPETENCIAS | | CUMPLIMIENTO | | DESEMPEÑO | | CUADRANTE EN MATRIZ DE CAPACIDADES |
|--------------------|--------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------|---|------------------------------------|
| | | Perfil experiencia | Capacitación | Funciones del puesto | Generales | Específicas | Perfil | Competencias | Absoluto | % | |
| Gerente general | | | | | | | | | | | |
| Administrador | | | | | | | | | | | |
| Chef | | | | | | | | | | | |
| Ayudante de cocina | | | | | | | | | | | |
| Jefe de meseros | | | | | | | | | | | |
| Meseros | | | | | | | | | | | |
| Bartender | | | | | | | | | | | |
| Guardia | | | | | | | | | | | |
| Contador | | | | | | | | | | | |
| Community Manager | | | | | | | | | | | |
| Cajero | | | | | | | | | | | |

Nota: Ejemplo de matriz de evaluación de conocimientos y competencias.

6.4. Presupuesto

Tabla 83

Aproximación del Presupuesto en la Propuesta

| MATERIALES/ACTIVIDAD | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TIEMPO | TOTAL |
|------------------------------------|-----------------|------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Publicidad (reclutamiento externo) | 1 | 5,00 | Cuando se requiera | 5,00 |
| Pruebas psicotécnicas (hojas) | 3 | 0,1 | Presencia de nuevo talento | 0,30 |
| Manuales de bienvenida | 10 | 3,00 | Anual (rotación de talento) | 30,00 |
| Asesoría de contrato | 1 | 30,00 | Cuando se requiera | 30,00 |
| Manual de funciones | 1 | 0,70 | Anual (actualizar si se requiere) | 0,70 |
| Pruebas de desempeño | 30 | 0,70 | Dos veces al año | 21,00 |
| Capacitaciones | 1 | 30,00 | Cuando se requiera | 30,00 |
| TOTAL | | | | 117,00 |

Nota: Cuadro de presupuesto en base a la propuesta. Elaborado por la autora.

7. **Discusión**

De acuerdo a la información obtenida en los resultados, para conocer sobre las etapas del proceso de gestión del talento humano (Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría) fue precisa y adecuada, de manera que se logró constatar que existen ciertas debilidades que pueden afectar al desempeño y eficacia tanto del colaborador como de la empresa en sí, es decir, partiendo de la planificación de RRHH, la cual no es la adecuada, debido a que, se la realiza cuando se cree necesario, lo que provocaría una falta de alineación en los objetivos de la empresa con el colaborador, como por ejemplo, la empresa no quiere generar más costos, sin embargo, al no tener una adecuada planificación de RRHH, en algún momento dado, de solicitar más personal, no contaría con el número exacto de colaboradores. Es por eso, que se puede contrastar con lo que dice Navarro Maldonado (2022), en su proyecto de investigación, el cual certifica que la planificación debe ser correcta para que tenga coherencia y relevancia, específicamente en el área de RRHH, para tener una administración del mismo suficiente, a su vez, dicha planificación debe estar alineada al sistema corporativo, metas y objetivos de la empresa.

Siguiendo con el reclutamiento o convocatoria del personal, la empresa debe considerar tener un reclutamiento adecuado, sin embargo, es lo contrario, ya que no se realiza un proceso correcto del mismo, debido a que, el proceso únicamente consiste en convocar, mayormente, a través de conocidos y familiares sobre alguna vacante disponible, es decir, se requiere de más formalidad, y acudir especialmente a personas con un grado importante de experiencia o que cuenten con habilidades para desenvolverse en el puesto que vaya a ocupar, sin embargo, muchas de las veces, la empresa se ha visto expuesta a reclutar personas al azar y ponerlas a prueba, debido al poco talento localizado, lo que a su vez, traería consigo, la selección del solicitante de la vacante, de una forma rápida, a través de una entrevista.

En la organización, en datos correspondientes a resultados, se focalizaron detalles sobre los colaboradores, como, por ejemplo, no todos firman un contrato, por motivos de que la empresa no puede brindarles beneficios a todos por varias razones, ya sea, por poca permanencia del colaborador, eventualidad de los servicios que presta el trabajador, rentabilidad no tan elevada para brindar beneficios a más de 3 colaboradores, sin embargo, los únicos asegurados son los que llevan años desempeñándose en la empresa. En la inducción no hay gran problema, más bien, se puede detectar a simple vista la ausencia de descripción de puestos y funciones, esto conllevaría a su vez tener ciertas novedades en las actividades de los trabajadores, ya que, se podrían confundir o no

tener claro, que es lo que se debe ejecutar o no, además, de que la información sobre las implicaciones de su trabajo, es proporcionada a medida que van surgiendo dudas, es decir, la instrucción no es previa a realizar las tareas.

Es por eso que, según el autor Álvarez Calero (2021), en base a los resultados de su proyecto, dice que el tener falencias como estas, conllevan a funciones diarias poco efectivas por parte de los colaboradores, así mismo, el autor Yela Escobar (2011), en su investigación, también considera que un colaborador deber tener presente sus funciones, caso contrario, si no se estructura a la empresa en aspectos técnico-administrativos, no habrán metas alcanzables y medibles en tiempo y espacios establecidos, en el particular de los casos, sería factible que el trabajador tenga detalladas, sus normas, obligaciones, prohibiciones, sanciones, etc.; para tener un desempeño oportuno y mayor confianza en el trabajo. Las evaluaciones de desempeño, no son aplicadas en el centro turístico, por motivo de que no se había visto como algo relevante, que se deba llevar a cabo, en su momento.

En la retención, en aspectos como la remuneración, los colaboradores están de acuerdo ya que, esta es acorde a las actividades que tienen a cargo; sobre higiene y seguridad ocupacional, la empresa tiene un plan de contingencias, acompañado de las respectivas señaléticas, indicaciones, indumentarias y políticas, que se deben ejecutar en momentos de emergencias.

En el desarrollo, se evidencia la falta de capacitación para los colaboradores, ya que, estos realizan sus tareas de manera subjetiva, es decir, en base a los conocimientos, opiniones y consideraciones de los trabajadores, de la mano de pequeñas indicaciones, que se exponen antes de cumplir con cualquier función que se le asigne al mismo. La capacitación de manera formal, ha llegado a ser omitida por el gerente del centro turístico, debido a la falta de información sobre las mismas y su beneficio tanto para la empresa como para el colaborador.

La etapa de auditoría de RRHH en una empresa, es básicamente una herramienta necesaria para garantizar que la gestión de RRHH de la organización sea eficiente, ética, y a su vez, también se pueden considerar aspectos como sistemas de información o tecnologías en la empresa, que tengan relación con los colaboradores, así mismo, se evidenció que estos se acoplan a las mencionadas anteriormente.

El presente estudio, realizado en el Centro Turístico Aventura, de la Ciudad de Huaquillas, por ser un estudio analítico deductivo, se consideró, analizar aspectos generales del comportamiento humano, para llegar a conclusiones específicas, identificando así contenidos que

den cabida, a la comprensión de situaciones complejas, relacionadas a la manera de actuar de un colaborador frente a los objetivos de la empresa y sus exigencias.

Para esto analizar de manera cualitativa, el comportamiento del talento humano de la empresa, proporcionará una visión detallada y efectiva de la misma, mediante técnicas de recolección de datos no numéricos en un momento dado y tiempo establecido de un determinado grupo de personas (15 colaboradores).

De esta manera, se espera, que la implementación de un proceso de gestión del talento humano integral, contribuya al fortalecimiento y desarrollo del Centro Turístico Aventura, para que, con ello, existan mejoras en el desenvolvimiento de los colaboradores en sus actividades, y de esta forma, cultivar una adecuada administración del mismo.

8. Conclusiones

Al finalizar con el presente estudio, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Integración

- El centro turístico Aventura realiza una planificación cuando es necesario, en este caso, cuentan con una fuerza laboral adecuada, sin embargo, en ocasiones, pueden elevarse los costos en el personal, debido a que, existe demasiado o, todo lo contrario, puede que no haya gran cantidad de talento para laborar, lo que conlleva a una sobrecarga de funciones en los colaboradores.

- En la empresa, el reclutamiento de personal no es el más adecuado, a causa de que, los colaboradores llegan a la empresa a través de amigos, familiares y conocidos, que son quienes proporcionan información sobre las vacantes disponibles y no por los medios que actualmente se utilizan, como, por ejemplo, las redes sociales.

- En cuanto a la selección del personal, esta es rápida y poco factible, en consecuencia, de que, el gerente es el encargado de aplicar una breve entrevista al solicitante de la vacante, y a su vez, si no hay más talento para seleccionar, contrata a la persona, muchas de las veces, inadecuada para laborar en la empresa.

Organización

- La empresa no aplica un contrato a los nuevos empleados, más bien, los únicos que tienen contrato son aquellos colaboradores que llevan más de un año laborando en la empresa.

- El proceso de inducción para el colaborador no es el más apropiado, debido a que, el colaborador es llevado por un recorrido a la empresa, o en ocasiones solo en el área en el que se va desempeñar, mientras, le proporciona información sobre sus funciones de manera breve, dicha información es proporcionada de forma verbal.

- Las funciones no están descritas en un documento físico, al cual, puedan regirse y apoyarse los colaboradores en el transcurso del tiempo que permanezcan en la empresa.

- La empresa no aplica evaluaciones de desempeño a sus colaboradores, lo que causaría una falta de comprensión sobre ciertas irregularidades en el rendimiento de los involucrados.

Retención

- En el Centro Turístico Aventura, los colaboradores reciben una remuneración parcialmente justa, en base a las actividades y funciones a cargo.

- Como anteriormente se menciona, no todos los colaboradores firman un contrato, por tal motivo, la empresa solo brinda prestaciones sociales (seguro de salud), a los trabajadores que firmaron dicho contrato.

- La empresa no tiene esclarecidos los riesgos que pueden presentarse al realizar las funciones, es decir, los riesgos son comunicados de forma verbal y cuando se requiere en el instante. Por otro lado, los participantes si poseen la indumentaria adecuada, proporcionada por la empresa.

Desarrollo

- La empresa no brinda capacitaciones, únicamente proporciona indicaciones breves de lo que el colaborador debería o no debe hacer al desempeñar su cargo o puesto de trabajo, lo que puede traer consigo, una falta de alineación con los objetivos de la empresa.

Auditoría

- La empresa no utiliza sistemas de información para la administración del Talento Humano y sus datos, solo manejan sistemas de inventarios y realización de pedidos.

- El Centro Turístico Aventura, no tiene políticas para el manejo de los RRHH, lo que provoca la informalidad sobre los roles que ejecutan los colaboradores en la empresa.

9. Recomendaciones

Posteriormente a las conclusiones, se procede a establecer las siguientes recomendaciones:

Integración

- Se recomienda al Centro Turístico Aventura, establecer un modelo de planeación para recursos humanos, dicho modelo se puede tratar de la gráfica de reemplazo la cual consiste en trabajar con los mismos colaboradores entre fijos y eventuales, con la novedad de que, si llega ausentarse uno de los trabajadores de cualquiera de los cargos previamente establecidos, siempre haya alguien preparado para tomar su lugar, debido a, sus capacidades y conocimientos. Evitando así, solicitar en repetidas ocasiones nuevo personal.
- En relación al reclutamiento, se recomienda establecer la forma de reclutamiento según la necesidad que surja (interno o externo), establecer requisitos, definir presupuestos y fuentes de reclutamiento actuales, recepción de carpetas, y si existen, bastantes solicitantes de la vacante, se pueda aplicar una preselección para llegar al más indicado para el puesto.
- Para la selección de personal, se cree recomendable aplicar, a través de una matriz para dicho proceso, la cual contenga: análisis de las hojas de vida, entrevista y pruebas para el solicitante; con la finalidad de que se mejore el proceso en base a las posibilidades de la empresa.

Organización

- Se recomienda, solicitar asesoría para la elaboración de un contrato, apto para que la empresa pueda aplicar, beneficiando a ambas partes, con el objetivo de que el colaborador, se sienta mayormente seguro y respaldado en su lugar de trabajo.
- Se sugiere, que el Centro Turístico Aventura implemente manuales de bienvenida, con el objetivo de proporcionar una información clara y consistente de aspectos importantes que un colaborador debe saber al iniciar su estancia en la empresa. Además de brindarle el respectivo recorrido por todas las instalaciones al nuevo talento.
- Se recomienda, que la empresa proporcione manuales de funciones para los colaboradores, puesto que, los mismos tengan un respaldo sobre lo que les compete realizar o no, de acuerdo, a su cargo o puesto de trabajo. No obstante, diseñar un organigrama estructural, en el cual, se logre visualizar la estructura organizacional de la empresa y su jerarquía.

Retención

- Se sugiere establecer un salario competitivo dentro del mercado laboral y flexible en relación al cargo que desempeñe el colaborador, basándose en los salarios mínimos sectoriales para la industria de servicios y alimentos en Ecuador.

- Se recomienda brindar las prestaciones sociales necesarias y convenientes tanto para el empleador como para el colaborador, en base a la ley, para mejorar la calidad laboral.

- Se cree conveniente, que los riesgos de cada puesto sean expuestos en un documento escrito, como el manual de funciones, para generar mayor conocimiento de los mismos, así mismo, que la empresa siga proporcionando indumentaria adecuada para cada área en la que se desenvuelva el colaborador,

Desarrollo

- Se recomienda al Centro Turístico Aventura, establecer un plan de capacitación, en el cual se puedan tratar sobre temas de interés y utilidad para los trabajadores, de manera que, esto aporte significativamente al correcto desempeño del mismo, y así mismo, lograr que en la empresa exista personal altamente capacitado para brindar una calidad de servicio excepcional.

Auditoría

- Se recomienda, que gerente del Centro turístico Aventura, trabaje en conjunto con la plataforma Drive, creando carpetas en el misma, las cuales deban contener toda la información básica y relevante del colaborador, con la finalidad de no generar gastos en softwares de manejo de RRHH, debido a que son pocos los colaboradores en la empresa.

- Finalmente, se recomienda establecer un análisis de competencias según los puestos de trabajo, para evaluar los conocimientos y competencias de los colaboradores, a través de una matriz de capacidades.

10. Referencias Bibliográficas

- Achury, S. M. (2019). *IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35945/Ensayo%20MIGUEL%20ACHURY-Induccio%20de%20personal.%2028.10%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarez Calero, J. A. (2021). *DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SOCIEDAD SCHULDT VIZUETE*. UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES “UNIANDES - BABAHOYO”.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/13084/1/TUAEXCOMADM012-2021.pdf>
- Armas, Y., Llanos, M., y Traverso, P. (2017). *Gestión Del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Universidad Tecnológica ECOTEC.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Begoña Ayala, A. (2016). *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Bogotá: simumak.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7383/TFM000243.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Camarera, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1(1), 135-174.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17163/oik.v1n1.2016.05>
- Chajón, T., Antón de León, K., Hernández, E., Ramírez, A., y Lemus, C. (25 de octubre de 2018). *Manual de Provisión de Talento Humano*. issuu:
https://issuu.com/tatianachajon/docs/manual_de_provisi_n_de_talento_huma#:~:text=Definimos%20provisi%C3%B3n%20del%20talento%20humano,los%20requerimientos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.
- Charry Vargas, S. (2020). *SELECCIÓN DE PERSONAL*. Bogotá: FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA.
<http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. <https://doi.org/ISBN970-10-6104-7>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). McGraw Hill Educación.
<https://doi.org/ISBN:978-85-352-3318-6>

- Fiallos, L. (2019). *Diseño e implementación de un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para el personal de la empresa Cuport Seguridad Integral*. Universidad Católica De Santiago De Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12357/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-208.pdf>
- Guartán , A., Torres , K., y Ollague , J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher CELIT*, 4(6), 13-26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hernández, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw Hill.
https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- IONOS. (12 de 09 de 2023). *IONOS*. IONOS:
<https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (14a ed.). Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.1036/9786071507599>
- Maicas, E. (23 de 09 de 2021). *Lexington*. ¿En qué consiste una estructura funcional de una empresa?: <https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-funcional-empresa>
- Mero , J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 84-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Montoya , C. A. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), 19-20. <https://doi.org/ISSN: 1669-7634>
- Navarro Maldonado, J. (2022). *LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL CENTRO ECUATORIANO DE EFICIENCIA DE RECURSOS Y PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA (CEER) 2022*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20833/TESIS%20-%20NAVARRO%20MALDONADO%20JOSE%20DAVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olinda , K., y Delgado , J. (2021). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral Proyecto Especial Huallanga Central y Bajo Mayo 2020*. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59864/Castro_MKO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Osorio , M. (abril de 2016). EL IMPACTO DE LA REMUNERACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *Boletín de estudios económicos*, 71(217), 85-118.
http://newsletter.alumnidba.es/files/descargas/1482420293_1.pdf#page=89

- Osorio, S. P. (2022). Componentes del control interno como instrumento de medición y su influencia con la eficiencia y eficacia del área de tesorería de la Municipalidad Provincial del Santa. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 18(1), 113-120.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.01.07>
- Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Ciencia y Cultura*, 1(8), 123-131. <https://doi.org/10.1590/S2077-33232000000200015>
- Pérez Montejó, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. En A. P. Montejó, *Evaluación del Desempeño Laboral* (pp. 1-6). UPIICSA.
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Ramírez, R., Villalobos, J., y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Universidad de la Costa 1970*(18), 2077- 2100.
<https://doi.org/10.17981/redicuc.9.1.2016.01>
- Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social*, 7(1), 201-2017.
<https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/movil/>
- RSM Perú S.A.C. (10 de marzo de 2020). *5 objetivos de la gestión de talento humano*. RSM:
<https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/5-objetivos-de-la-gestion-de-talento-humano-0>
- Salinas, J. M., y Malpartida, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de persona en las empresas latinoamericanas. *Revista de investigación científica y tecnológica Ipha Centauri*, 01(3), 26-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Segredo, A., García, A., León, P., y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24(1), 94. <https://doi.org/https://doi.org/10.5939/INFODIR.01.2017.24.04>
- Torres, M. (06 de octubre de 2016). *Fgsalazar.net*. METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACIÓN: https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Torres flórez, D., y Gutiérrez Rincón, S. L. (2022). LAS COMPENSACIONES Y EL SALARIO EMOCIONAL EN EL SECTOR COMERCIO DE VILLAVICENCIO - COLOMBIA. *Tendencias*, 24(1), 110-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217>
- Yela Escobar, C. (2011). *“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA PINTUFER”*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3201/T-PUCE-3298.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

11. Anexos

Anexo 1

Manual de funciones: Administrador

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | ADMINISTRADOR |
|---|----------------------|
| <p>Objetivo: Dirigir y coordinar eficientemente los recursos de la empresa, de manera que logre conseguir la rentabilidad y éxito de la misma a largo plazo, mediante el cumplimiento de los objetivos.</p> | |
| <p>DEPENDE DE: GERENTE</p> | |
| <p>ORDENA A: departamento de producción de servicios y comercialización</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> | |
| <p>Generales: Dirigir y coordinar eficientemente los recursos de la empresa, de manera que logre conseguir la rentabilidad y éxito de la misma a largo plazo, mediante el cumplimiento de los objetivos.</p> | |
| <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) de manera eficiente para maximizar la productividad y minimizar costos. - Participar en la planificación estratégica para establecer metas y objetivos a largo plazo que impulsen el crecimiento y sostenibilidad de la organización. - Atraer, reclutar, capacitar y retener al personal más adecuado para cumplir con la necesidad de la empresa. - Tomar decisiones informadas y basadas en datos para resolver problemas y aprovechar oportunidades. - Supervisar y dirigir las actividades del equipo para asegurar la coherencia y eficiencia. - Adaptarse a los cambios internos y externos de manera proactiva, implementando medidas para garantizar la adaptabilidad y aplicación de acciones correctivas y preventivas. - Mantener relaciones efectivas con todas las partes interesadas, incluyendo colaboradores, clientes, proveedores, y comunidad en general. | |
| <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Licenciado en Administración de Empresas o Economista. - Experiencia. - Tener liderazgo y habilidades necesarias para dirigir un grupo de personas. - Disponibilidad de tiempo | |
| <p>Riesgos financieros, reputación empresarial</p> | |

Anexo 2

Manual de Funciones: Chef

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | CHEF/ JEFE DE COCINA |
|---|----------------------|
| <p>Objetivo: Garantizar la excelencia en la preparación y presentación de los alimentos, así como la eficiencia operativa en la cocina.</p> | |
| <p>DEPENDEN DE: ADMINISTRADOR</p> | |
| <p>ORDENA A: Ayudante de cocina</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> | |
| <p>Generales:</p> | |
| <p>Garantizar la excelencia en la preparación y presentación de los alimentos, así como la eficiencia operativa en la cocina.</p> | |
| <p>Específicas:</p> | |
| <p>- Supervisar y garantizar la calidad de los platos preparados asegurando que cumplan con los estándares establecidos en términos de sabor, presentación y seguridad alimentaria.</p> | |
| <p>- Desarrollar la creación de nuevos platos y menús, manteniendo la creatividad, calidad e innovación en la cocina.</p> | |
| <p>- Dirigir y motivar al equipo de cocina, delegando tareas de manera efectiva, proporcionando capacitación cuando sea necesario y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.</p> | |
| <p>- Controlar y optimizar los costos de alimentos y mano de obra asegurando un uso eficiente de recursos disponibles y contribuyendo a la rentabilidad del negocio.</p> | |
| <p>- Garantizar el cumplimiento de la higiene y seguridad alimentaria.</p> | |
| <p>- Establecer y mantener relaciones efectivas con los proveedores de alimentos, asegurando la calidad y puntualidad de las entregas.</p> | |
| <p>- Contribuir a una experiencia gastronómica satisfactoria para los clientes, mediante la atención a sus necesidades y preferencias, además de gestionar eficientemente los tiempos de espera y servicio.</p> | |
| <p>- Identificar procesos de mejora y proponer o implementar acciones correctivas o preventivas para optimizar eficiencia y calidad en el servicio.</p> | |
| <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> | |
| <p>- Experiencia y conocimientos</p> | |
| <p>- Título en cocina</p> | |
| <p>- Liderazgo y habilidades para manejar un grupo de personas.</p> | |
| <p>- Disponibilidad de tiempo completo</p> | |
| <p>Riesgos de golpes, cortaduras y quemaduras.</p> | |

Anexo 3

Manual de Funciones: Ayudante de Cocina

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | AYUDANTE DE COCINA |
|--|---------------------------|
| <p>Objetivo: Apoyar en la preparación y producción de alimentos, manteniendo el orden y la limpieza en la cocina y contribuyendo a una labor eficaz en el momento en que se necesite.</p> | |
| <p>DEPENDEN DE: CHEF</p> | |
| <p>ORDENA A: Dependiente</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> | |
| <p>Generales: Apoyar en la preparación y producción de alimentos, manteniendo el orden y la limpieza en la cocina y contribuyendo a una labor eficaz en el momento en que se necesite.</p> | |
| <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistir en la preparación de ingredientes según las recetas e instrucciones del chef, incluyendo la preparación del producto antes de su cocción -Colaborar en el montaje de platos siguiendo las indicaciones del chef para garantizar una adecuada presentación de los alimentos. -Mantener la limpieza y la organización en todas las áreas de la cocina, incluyendo equipos, utensilios y otros. -Colaborar en el inventario y reposición de alimentos y suministros de cocina según sea necesario. -Apoyar en la preparación y ejecución de eventos especiales en el Centro Turístico. | |
| <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia y conocimientos en cocina -Tener agilidad y habilidades para resolver situaciones específicas. -Disponibilidad de tiempo completo. -Mayores de edad a partir de los 20 hasta los 50 años de edad | |
| <p>Riesgos de golpes, cortaduras y quemaduras</p> | |

Anexo 4

Manual de Funciones: Jefe de Meseros

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | JEFE DE MESEROS |
|--|-----------------|
| Objetivo: Supervisar y liderar el equipo de meseros para proporcionar un servicio excepcional, garantizar la satisfacción del cliente y contribuir al éxito operativo del Centro Turístico. | |
| DEPENDE DE: Administrador | |
| ORDENA A: Meseros | |
| FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS | |
| Generales: | |
| Supervisar y liderar el equipo de meseros para proporcionar un servicio excepcional, garantizar la satisfacción del cliente y contribuir al éxito operativo del Centro Turístico. | |
| Específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y coordinar las actividades del personal de servicio, asegurando un flujo eficiente y organizado en el área de comedor. -Asignar mesas a los meseros de acuerdo con la rotación, el tamaño del grupo, garantizando un equilibrio adecuado en la distribución de tareas. -Aseguras que los clientes reciban un servicio amable, atento y profesional en todo momento, respondiendo a las necesidades y resolviendo cualquier problema que pueda surgir. -Capacitar al personal de servicio en los procedimientos operativos, estándares de servicio y protocolos de atención al cliente, asegurando que estén debidamente preparados para cumplir con sus responsabilidades. -Coordinar las reservas de meses, mantener un registro preciso de reservas futuras y comunicar sobre las mismas. -Supervisar el inventario de suministros de servicio, como servilletas, cucharas, bebidas entre otros. -Manejar cualquier inconveniente con los clientes de manera rápida y eficiente, buscando soluciones satisfactorias y asegurando experiencia positiva para el cliente. -Mantener una comunicación clara y efectiva con el personal de servicio y de cocina para garantizar una operación fluida y coordinada. -Garantizar que se cumplan todas las normas de seguridad e higiene en el área de servicios, manteniendo un entorno limpio y ordenado -Supervisar las transacciones de efectivo y transferencias, realizadas por meseros, asegurando la precisión de cobros. -Colaborar en la atención del cliente. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS: | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia y conocimientos en atención al cliente, más especializada. -Habilidades específicas, como rapidez y facilidad de comunicación. - Edad de 20 a 40 años | |
| Riegos, golpes, resbalones, cortaduras | |

Anexo 5

Manual de Funciones: Mesero

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | MESERO |
|--|--------|
| <p>Objetivo: Brindar un servicios excelente, atento y profesional a los clientes, garantizando una experiencia turística satisfactoria, contribuyendo al éxito operativo en el Centro Turístico Aventura.</p> | |
| <p>DEPENDE DE: Jefe de meseros</p> | |
| <p>ORDENA A: Dependiente</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> | |
| <p>Generales: Brindar un servicios excelente, atento y profesional a los clientes, garantizando una experiencia turística satisfactoria, contribuyendo al éxito operativo en el Centro Turístico Aventura.</p> | |
| <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saludar a los clientes, tomar pedidos de alimentos y bebidas, responder a preguntas y recomendar platos y bebidas según las preferencias del cliente. -Entregar o servir los paltos pedidos por los clientes, asegurando de que estén preparados según las especificaciones propuestas. -Promover ventas adicionales como postres, y otros artículos que ofrezca el local. -Limpiar y preparar las mesas para los clientes incluyendo la ordenación de las mismas, asegurarse de que las mesas estén limpias en todo momento. -Recoger los platos de los clientes, manejar efectivo de manera precisa y segura. -Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de cocina y otros miembros del personal de servicio para garantizar un flujo eficiente de trabajo. -Estar atento a las necesidades de los clientes, anticipar sus deseos y proporcionar un servicio personalizado para crear una experiencia memorable. | |
| <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia y conocimiento en atención al cliente. -Tener habilidades sobre comunicación y rapidez. -Edad de 20 a 35 años. | |
| <p>Riegos, golpes, resbalones, cortaduras</p> | |

Anexo 6

Manual de Funciones: Bartender

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | BARTENDER |
|---|------------------|
| Objetivo: Proporcionar un servicio excepcional en la preparación y servicio de bebidas, crear una experiencia positiva para los clientes y contribuir al ambiente y éxito del establecimiento. | |
| DEPENDEN DE: Administrador | |
| ORDENA A: Dependiente | |
| FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS | |
| Generales: Proporcionar un servicio excepcional en la preparación y servicio de bebidas, crear una experiencia positiva para los clientes y contribuir al ambiente y éxito del establecimiento. | |
| Específicas: | |
| -Preparar una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como cocteles, tragos, micheladas, siguiendo recetas estándar o en base a las preferencias del cliente. | |
| -Interactuar con los clientes de manera amable y profesional, tomar sus pedidos, proporcionar recomendaciones y garantizar un servicio excelente y personalizado. | |
| -Mantener el área de trabajo limpia, ordenada y bien abastecida, incluyendo la limpieza de la barra, lavado de utensilios. | |
| -Desarrollar y crear nuevas recetas de bebidas, así como adaptarse a las preferencias y solicitudes específicas de los clientes. | |
| -Cumplir con las regulaciones locales en relación a la venta de alcohol, así como las políticas internas del establecimiento. | |
| -Trabajar en colaboración con otros miembros del equipo, incluyendo meseros y cocineros. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| -Experiencia y conocimiento en atención al cliente y coctelería. | |
| -Tener habilidades sobre comunicación y rapidez. | |
| -Edad de 20 a 35 años. | |

Anexo 7*Manual de Funciones: Guardia*

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GUARDIA |
|--|----------------|
| Objetivo: Crear y mantener un espacio seguro y funcional que satisfaga las necesidades básicas de protección y organización, asegurando la privacidad y el bienestar de los clientes. | |
| DEPENDEN DE: Administrador | |
| ORDENA A: Dependiente | |
| FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS | |
| Generales: Crear y mantener un espacio seguro y funcional que satisfaga las necesidades básicas de protección y organización, asegurando la privacidad y el bienestar de los clientes. | |
| Específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Vigilar las instalaciones para detectar actividades sospechosas. -Controlar el acceso de personas y parqueo de vehículos. -Responder rápidamente ante emergencias. -Reportar cualquier irregularidad a quien corresponda. -Colaborar con otros miembros de seguridad para garantizar un ambiente seguro. -Controlar el acceso de bebidas y alimentos a las instalaciones. -Controlar el ingreso de armas de cualquier tipo. -Realizar la respectiva revisión de bolsos antes de ingresar al establecimiento. -Colaborar con la limpieza del área delantera y fachada del establecimiento. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia y conocimiento sobre defensa personal. -Habilidad de cortesía -Edad 20 a 40 años de edad | |
| Resbalones, caídas, inseguridad social. | |

Anexo 8

Manual de Funciones: Contador

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | CONTADOR |
|--|----------|
| <p>Objetivo: Proporcionar servicios contables y financieros precisos y oportunos para ayudar a la empresa a mantener registros financieros, y cumplir con las obligaciones fiscales y regulatoria, tomar decisiones informadas y maximizar su eficiencia financiera.</p> | |
| <p>DEPENDENCIA: Gerente</p> | |
| <p>ORDENA A: Dependiente</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> | |
| <p>Generales: Proporcionar servicios contables y financieros precisos y oportunos para ayudar a la empresa a mantener registros financieros, y cumplir con las obligaciones fiscales y regulatoria, tomar decisiones informadas y maximizar su eficiencia financiera.</p> | |
| <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Registrar y mantener registros precisos de las transacciones financieras de la empresa. -Preparar estados financieros periódicos, como el balance general, estados de resultados y estado de flujo de efectivo, de manera que se logre observar la situación financiera de la empresa. -Analizar oportunidades de mejora. -Preparar y presentar declaraciones de impuestos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. <p>Proporcionar asesoramiento financiero a la dirección.</p> | |
| <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tener título en contabilidad, finanzas o economía. -Conocer y dominar principios contables y financieros. -Tener ética profesional. | |

Anexo 9*Manual de Funciones: Community Manager*

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | COMMUNITY MANAGER |
|---|--------------------------|
| Objetivo: Gestionar y fortalecer la presencia en línea de la empresa, en redes sociales. | |
| DEPENDENCIA DE: Gerente, Administrador | |
| ORDENA A: Dependiente | |
| FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS | |
| Generales: | |
| Gestionar y fortalecer la presencia en línea de la empresa, en redes sociales. | |
| Específicas: | |
| -Crear y mantener perfiles en redes sociales relevantes. | |
| -Desarrollar contenido original e importante para las redes sociales, como: imágenes, videos, encuestas, y otros formatos. | |
| -Responder a comentarios, mensajes directos y menciones de los seguidores en las redes sociales. | |
| -Gestionar la reputación en línea de la marca, respondiendo a comentarios negativos de manera adecuada y buscando oportunidades para mejorar la percepción de la marca. | |
| -Proporcionar soporte y atención al cliente a través de las redes sociales. | |
| -Elaborar informes periódicos sobre el rendimiento de las redes sociales, incluyendo análisis de competencia y recomendaciones. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| -Creatividad e innovación | |
| -Conocimientos en marketing | |

Anexo 10*Manual de Funciones: Cajero*

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | CAJERO |
|---|---------------|
| Objetivo: Proporcionar un servicio eficiente y amigable a los clientes, durante las transacciones financiera en el establecimiento, además del correcto manejo del efectivo. | |
| DEPENDE DE: Gerente, Administrador | |
| ORDENA A: Dependiente | |
| FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS | |
| Generales: Proporcionar un servicio eficiente y amigable a los clientes, durante las transacciones financiera en el establecimiento, además del correcto manejo del efectivo. | |
| Específicas: | |
| -Registrar con precisión en el sistema las ventas, transacciones, gastos, etc. | |
| -Entregar el cambio adecuado a los clientes. | |
| -Brindar un servicio amigable y eficiente a los clientes, responder preguntar y resolver cualquier problema relacionado al efectivo. | |
| -Monitorear el nivel de existencias de los productos en el área de caja. | |
| -Mantener limpia y ordenada el área de trabajo. | |
| -Colaborar con el equipo de trabajo si es necesario. | |
| -Mantener el área de bebidas abastecido y con buena imagen. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| -Manejo adecuado del dinero. | |
| -Tener confidencialidad y responsabilidad. | |
| -Ser ágil con las operaciones matemáticas. | |
| Pérdida de efectivo, mal manejo del dinero, robos | |

Anexo 11

Manual de Bienvenida: [Click para ver](#)



Este es un manual de bienvenida elaborado con la finalidad de que nuestros futuros colaboradores tengan nociones principales para comenzar a desempeñarse en el Centro Turístico Aventura.

Es decir, el principal propósito de este documento, es que los nuevos talentos puedan vincularse rápida y adecuadamente a la empresa, generando así mayor conciencia sobre la filosofía empresarial, objetivos, y otros puntos relevantes de la misma.

INTRODUCCIÓN

BIENVENIDA



¡Bienvenido/a al equipo!

Nos complace darle la más cordial bienvenida a nuestra empresa. Estamos encantados de haya logrado unirse a nuestro equipo y formar parte de nuestra comunidad. Este manual de bienvenida ha sido diseñado para proporcionarle la información necesaria y así comenzar su viaje con nosotros de la manera más efectiva y fluida posible.

Nuestro objetivo es que se sienta cómodo y bien informado desde el primer día, para que pueda integrarse rápidamente y comenzar a contribuir de manera significativa a nuestros objetivos comunes.

Una vez más, bienvenido a nuestro equipo. Estamos emocionados de tenerlo con nosotros y esperamos trabajar juntos para alcanzar el éxito.

RESEÑA HISTÓRICA

Centro Turístico Aventura

El Centro Turístico Aventura es una empresa ubicada en Huaquillas, Provincia de El Oro; calles Amazonas y Manabí. Registrada el 6 de octubre del 2009, generando una permanencia en la industria de 13 años consecutivos, brindando el mejor servicio en gastronomía de mariscos, los cuales son su especialidad, además de contar con piscinas e instalaciones amplias y confortables, para generar satisfacción mientras el cliente permanece dentro, y que, con ello, las personas se lleven una grata experiencia cada vez que los visiten.

La empresa está a cargo del gerente/propietario Cesar Torres y esposa, mismo que la ha mantenido y mejorado en todos los aspectos, tanto en el servicio e infraestructura. En el 2019 se implementa en la empresa la piscina, lo que ha hecho del centro, un atractivo turístico para mucha gente del cantón, provincias y del vecino país Perú.

El Centro Turístico "AVENTURA" cuenta con 7 puestos de trabajo, tales como: Gerente, Administrador, Cajero, Contador, jefe de cocina, jefe de seguridad y auxiliar de cocina, en donde laboran 15 personas, entre fijas y eventuales. En la Actualidad, esta empresa sigue brindando lo mejor en instalaciones, calidad de alimentos, los mejores cocteles, entre otros servicios.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión:

"Ser un destino turístico reconocido en la frontera por ofrecer experiencias culinarias excepcionales, un servicio impecable y un ambiente acogedor que deleite a nuestros clientes y supere sus expectativas en cada visita".

Visión:

"En el 2027 lograr ser reconocidos como el destino turístico de referencia a nivel nacional, donde cada visita sea una experiencia memorable que deleite los sentidos y cree vínculos emocionales con nuestros clientes. Nuestra visión es alcanzar a inspirar a través de la gastronomía, y calidad en el servicio, celebrando la diversidad de sabores, técnicas culinarias innovadoras, y la amabilidad mientras cultivamos un ambiente vibrante que invite a disfrutar y compartir momentos especiales con amigos, familiares y seres queridos".

Valores:

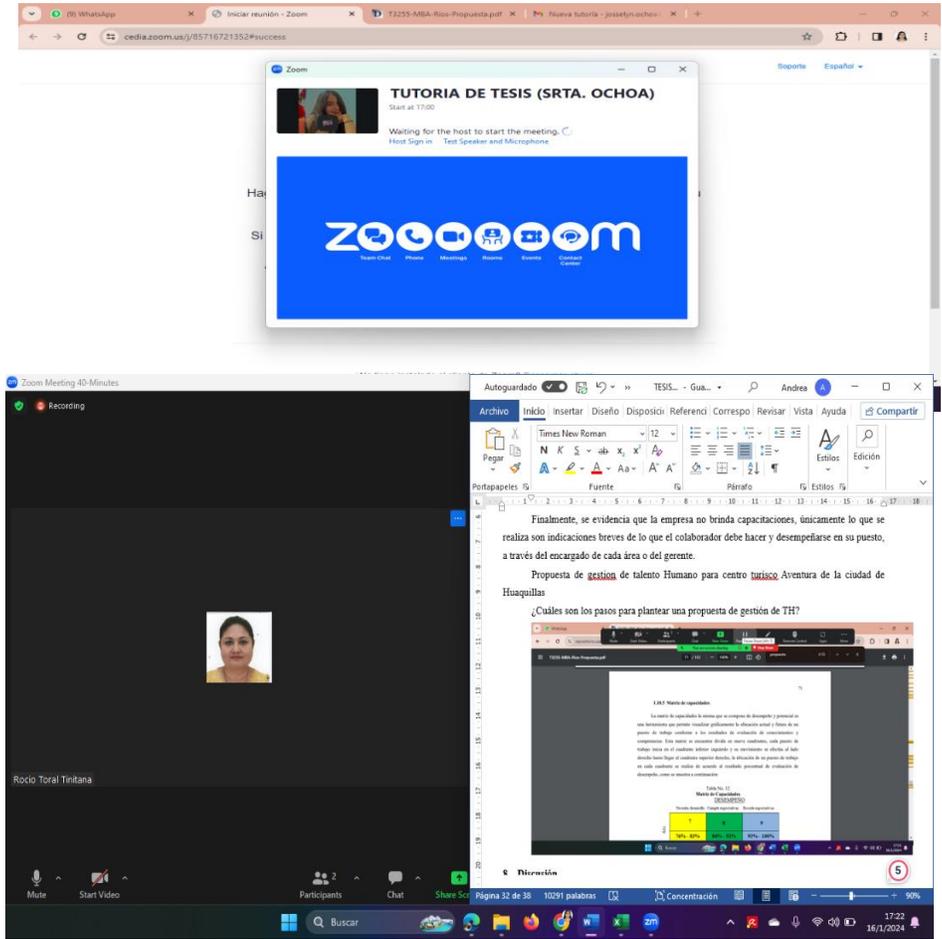
Excelencia en la calidad: Nos comprometemos a utilizar ingredientes frescos, locales y de la más alta calidad en todos nuestros platos. Buscamos excelencia en cada plato que servimos, manteniendo los más altos estándares de calidad en todo momento.

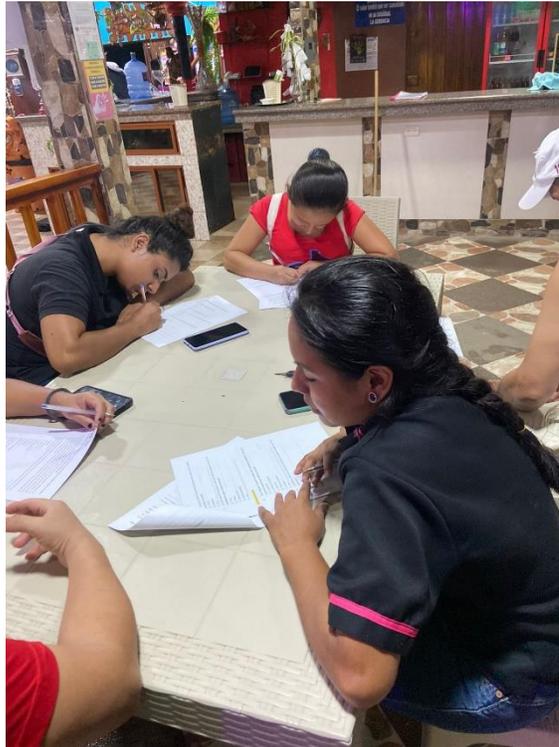
Hospitalidad: Creemos en la importancia de brindar un servicio cálido, amable y ético a todos nuestros clientes. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio atento cortés y personalizado en todo momento.

Innovación y Creatividad: Nos dedicamos a la innovación constante en nuestro menú y en la experiencia gastronómica que ofrecemos. Valoramos la creatividad y la experimentación en la cocina, siempre buscando nuevas formas de sorprender y deleitar a nuestros clientes.

Anexo 12

Tutorías Virtuales



Anexo 13*Aplicación de Encuesta***Anexo 14***Aplicación de entrevista al gerente*

Anexo 15*Carta de Aceptación de la Empresa*

Huaquillas, 11 de septiembre del 2023.

Ingeniero

Juan Pablo Sempertegui.

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNL.

Ciudad. -

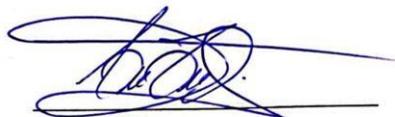
De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted para hacerle conocer que el Centro Turístico "AVENTURA" ubicado en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, que me honro en representar, está dispuesto a recibir a la señorita **OCHOA GÁLVEZ JOSSELYN ANDREA**, con cédula Nro. 0705811263, estudiante del séptimo ciclo, paralelo, "A", de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la UNL, para que desarrolle las actividades que conlleven a la realización de su trabajo de integración curricular, cuyo tema es: **El Proceso de Gestión de Talento Humano en el Centro Turístico "AVENTURA"** de la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, en el tiempo que requiera.

Procuraremos brindar todas las facilidades que estén a nuestro alcance, para que las actividades sean desarrolladas con absoluta normalidad, de manera que, su estudiante logre aplicar sus conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera universitaria, mismos que servirán para el crecimiento exitoso de la empresa que represento.

Sin más que comunicar, aprovecho la oportunidad para desearle éxitos en sus funciones diarias y agradecer por la atención brindada.

Atentamente.,



Sr. Cesar Torres

CI. 0703326454

GERENTE GENERAL



Anexo 16

Certificado del Abstract



Dirección: Calle La Condomina 26-27 y Avenida Polaresmilla Alvarado, Edificio Rosalia,
www.europeek.com.ec
europeekja@gmail.com
Secretaría de Certificaciones Profesionales y Gestión Artesanal Res. No. MDT-SCPA-0003-0847
LOJA-ECUADOR

I can do it #YoSoyEuroPeek

Loja 5 de Junio de 2024

CERTIFICADO DE TRADUCCION

EUROpeek INSTITUTO DE IDIOMAS

CERTIFICA:

Haber realizado la traducción de español a inglés del resumen de la Tesis titulada: **El Proceso de Gestión del Talento Humano en el Centro Turístico " AVENTURA", de la ciudad de Huaquillas, Provincia de El Oro. De autoría de Josselyn Andrea Ochoa Gálvez , portadora de la cédula de identidad nro. 0705811263.**

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente documento en lo que creyere conveniente.



Mg.Sc. Noralma Ordóñez Ortega
REPRESENTANTE LEGAL
EUROpeek INSTITUTO DE IDIOMAS

R.U.C.: 1102404553001

