



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“CRITERIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOTELEROS”**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

SILVANA TATIANA MARTÍNEZ FLORES

Director:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS, Mg.

Ambato – Ecuador

Junio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“CRITERIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOTELEROS”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:



BIBLIOTECA

SILVANA TATIANA MARTÍNEZ FLORES

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.
CALIFICADOR

f.

Segundo Gonzalo Pazmay, Lic. M.A.
CALIFICADOR

f.

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.
CALIFICADORA

f.

Ana del Rocío Martínez Yacelga, Dra.
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



Ambato – Ecuador

Junio 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: SILVANA TATIANA MARTÍNEZ FLORES, con CC. 180331912-6, autora del trabajo de graduación intitulado: “Criterios para la creación de un departamento de Talento Humano en una empresa de servicios hoteleros”, previa a la obtención del título profesional de Psicólogo Organizacional, en la escuela de Psicología.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Junio 2018



SILVANA TATIANA MARTÍNEZ FLORES

CC. 180331912-6



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Luis Cevallos y Aitor Larzabal quienes han sido una guía indispensable e incondicional a lo largo de la elaboración del presente proyecto de investigación. A mis maestros en general, cuyas enseñanzas permitieron apoyaron el desarrollo personal y profesional. A mi madre y su esposo, por su apoyo incondicional en cada paso que doy. A mi esposo por su dedicación hacia mí.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto investigativo a mi Madre, Susana quien me enseñó a nunca rendirme ante las circunstancias de la vida, guiarme en el camino y enseñarme el significado del trabajo y amor a la familia.

A mí querido esposo Diego y a nuestra hija Emilia quienes son mi fortaleza cada día. Son la razón de mi felicidad completa.

A mi hermana Nico quien con su dulzura y cariño me ha apoyado siempre.

A mis Abuelitos, por su ejemplo de amor y perseverancia.

A mis queridas tías quienes en ausencia de mi madre, han sido como segundas madres para mí. Gracias por sus cuidados, preocupación e infinito amor.

RESUMEN

El principal objetivo del proyecto de investigación, es obtener criterios para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros. En este contexto, al tener un responsable para gestionar el talento humano de una manera eficiente permitirá crear espacios de motivación, incremento de la productividad, disminución de los conflictos internos entre el personal, implementación de adecuados canales de comunicación, entre otros. Por ello, es importante tener bien definidas tareas, funciones y actividades del gestor de talento humano, encaminados al logro de la visión empresarial. Para esto, fue indispensable partir de la investigación bibliográfica. Se inicia con la investigación de carácter exploratorio, en empresas de servicios hoteleros. Al obtener los resultados de la dinámica observada, se crea una herramienta a manera de cuestionario para obtener criterios para la creación de un departamento de talento humano. Proponiendo así criterios para la creación de un departamento de Talento Humano con sus respectivos procesos y actividades a cumplir, además de crear un responsable del área de gestión humana. Todo ello se enfoca para guiar el éxito de la empresa, mejorar el ambiente laboral, buena estructuración de procesos, corregir malas prácticas en el trabajo y motivar al personal.

Palabras clave: Talento Humano, Gestión, Motivación, Productividad.

ABSTRACT

The main aim of this study is to gather criteria for the creation of a human resources department in a hotel. Within this context, having a person in charge of efficiently managing human resources will make it possible to create spaces of motivation, increase productivity, reduce internal conflicts among staff and implement appropriate channels of communication. Therefore, it is important to clearly define the tasks, duties and activities of the human resource manager which focus on the fulfillment of the company's vision. To this end, it was necessary to start with bibliographic research. The study begins with an exploratory study into hospitality businesses. When the results of the observed dynamic are obtained, a tool is created in the form of a questionnaire in order to gather criteria for the creation of a human resources department. The final result is the proposal of criteria for the creation of a human resources department with its corresponding processes and activities to be carried out as well as the creation of the job position, head of human management. All of this is focused on guiding the company to success, improving the work environment, having a good structure of processes, correcting bad work practices and motivating staff.

Key words: human resources, management, motivation, productivity

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 El problema	4
1.2.1 Descripción del problema	4
1.3. Preguntas básicas	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Delimitación funcional.....	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.2. Gestión de Talento Humanos	12
2.3. Subsistemas de Talento Humano	12
2.3.1 Subsistema de provisión.....	14
2.3.1.1. Reclutamiento de personal	14
2.3.1.2. Selección de personal	15
2.3.2 Subsistema de aplicación	16
2.3.2.1 Descripción de puesto	17
2.3.2.2 Evaluación de desempeño	18
2.3.3 Subsistema de mantenimiento.....	18
2.2.3.1 Teorías de motivación	19

2.3.4 Subsistema de desarrollo.....	20
2.3.5 Subsistema de control	20
2.3.5.1 Formación y desarrollo	21
2.4 División del trabajo	22
2.4.1 Departamentalización.....	23
2.4.2 Puesto de trabajo	23
CAPITULO III.....	24
METODOLOGÍA	24
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	24
3.2 Instrumentos.....	25
3.2.1 Entrevista.....	25
3.2.2 Herramienta cuestionario	27
3.2.2.1 Descripción de la herramienta cuestionario dirigido a Profesionales relacionados con el área de Talento humano	27
3.3 Población y muestra	28
3.4 Procedimiento metodológico	28
CAPITULO IV	30
RESULTADOS.....	30
4.1 Proceso de investigación	30
4.2 Resultados de la entrevista	32
4.3 Análisis de datos:	38
4.3.1 Resultados del cuestionario dirigido a Profesionales relacionados con el área de Talento humano.....	38
4.3.2 Análisis de resultados generales.....	39
4.3.3 Discusión de resultados.....	47
CAPITULO V.....	49
PROPUESTA	49
5.1 Datos de la empresa	49
5.2. Diagnóstico de la empresa	51
5.3. Objetivos	54
5.4. Exposición del plan para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros.	55
5.5. Creación del puesto: Asistente de Talento Humano	55
5.5.1. Descripción de puesto y Competencias.....	55
5.5.2. Responsabilidades	57

5.6. Subsistema de provisión.....	57
5.7. Subsistema de aplicación	59
5.8. Subsistema de mantenimiento.....	61
5.9. Subsistema de desarrollo.....	63
5.10. Subsistema de control	65
5.11. Criterios para la creación de un departamento de talento humano	66
5.12. Evaluación preliminar	67
CAPITULO VI	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
6.1. Conclusiones	68
6.2. Recomendaciones.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS	77
Anexo 1	77
Anexo 2	78
Anexo 3	80
Anexo 4	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1: Evolución Del Talento Humano	10
Tabla 2.2: Evolución	11
Tabla 2.3: Subsistemas De Talento Humano	13
Tabla 2.4: Teorías De Motivación	19
Tabla 2.5: Modelos De Planes De Formación	22
Tabla 4.6: Proceso Para El Desarrollo Del Proyecto	31
Tabla 4.7: Resultados De Entrevista	32
Tabla 4.8: Genero De Población	38
Tabla 4.9: edad de población	39
Tabla 4.10: Actividad De Población	39
Tabla 4.11: Reclutamiento De Personal.....	40
Tabla 4.12: Selección De Personal.....	41
Tabla 4.13: Contratación De Personal	42
Tabla 4.14: Inducción De Personal	43
Tabla 4.15: Motivación De Personal.....	44
Tabla 4.16: Capacitación De Personas.....	45
Tabla 4.17: Control De Funciones Cumplidas.....	46
Tabla 4.18: Evaluación De Desempeño	46
Tabla 4.19: Resumen De Resultados	48
Tabla 5.20: Subsistema De Provisión	58
Tabla 5.21: Subsistema De Provisión	60
Tabla 5.22: Subsistema De Mantenimiento	62
Tabla 5.23: Subsistema De Desarrollo.....	64
Tabla 5.24: Subsistema De Control	66

Ilustraciones

Ilustración 5.1: Organigrama de la Empresa.....	50
Ilustración 5.2: Flujograma Subsistema De Provisión.....	59
Ilustración 5.3: Subsistema De Provisión	61
Ilustración 5.4: Flujograma Subsistema De Mantenimiento.....	63
Ilustración 5.5: Flujograma Subsistema de Desarrollo	65
Ilustración 5.6: Flujograma Subsistema de Control.....	66

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, “Criterios para la creación de un departamento de Talento Humano en una empresa de servicios hoteleros” tiene como finalidad sugerir a la empresa la formalización de un departamento de Talento Humano, a fin de conseguir procesos más estructurados.

En una empresa de servicios el objetivo principal es la satisfacción del cliente. Para ello se busca preparar a todo el personal de tal manera que, se fortalezca su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. De esta manera se obtiene: buen cumplimiento de objetivos, clientes satisfechos y un trabajo bien hecho por parte de los trabajadores.

En el capítulo I, se encuentra detallado los antecedentes del proyecto, descripción del problema, preguntas básicas, la justificación del proyecto y objetivos que guían el proceso como tal.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica, que explica mediante información recolectada de artículos científicos, libros y documentos que han sido apoyo para el desarrollo del tema de investigación.

En el capítulo III, se describe la metodología. En cuanto al enfoque utilizado, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información.

En el capítulo IV, presenta los resultados obtenidos y su análisis correspondiente.

A continuación en el capítulo V, detalla la propuesta con sus objetivos y el plan para la creación del departamento de Talento Humano. Finalmente en el capítulo VI, conclusiones y recomendaciones. Seguido de la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

En una empresa de servicios hoteleros se ve la necesidad de una buena administración no solo en el área operativa, pues la gestión efectiva de talento humano genera ganancias personales y económicas para la empresa. Según Calderón (2014, p.28) señala que:

En la actualidad se le atribuye cierta importancia fundamentalmente al servicio que reciben algunas personas en determinado establecimiento, por lo que resulta obvio, que para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer acertadamente todas sus necesidades y expectativas; siendo esto lo que llamamos calidad de servicio.

Daul & Ibarra (2015) en su trabajo señalan que “la importancia de implementar un departamento de talento humano radica en 3 pasos: supervisión, administración y capacitación del personal” (p.19).

La psicología organizacional en la actualidad tiene nuevas expectativas para muchas empresas. Pues no todas cuentan con personal capacitado en realizar la gestión de su departamento de talento humano. Existen diversas actualizaciones e investigaciones sobre cómo servir a su desarrollo y es por ello que procesos como: el reclutamiento, selección e inducción es una prioridad para que las empresas no desarrollen problemas que pueda afectar a la estabilidad de la empresa en un futuro, al igual que una adecuada gestión del personal.

Para una buena gestión en la empresa existen procesos para mejorar el rendimiento de los empleados, como son: evaluaciones de desempeño, valoración de cargos entre

otros. Además, los procesos previos a la contratación de personal son aquellos que corroboran con un correcto funcionamiento de la empresa.

En primera instancia el proceso de inducción previene problemas a futuro. Según Espinoza & Tigse (2012) “se lo realiza de manera técnica, oportuna y eficaz para que los colaboradores puedan conocer: políticas, normativas, reglamentos, los beneficios que la institución proporciona al empleado e identificar las tareas y los departamentos que conforman la misma” (p.3).

La inexperiencia de contar con procesos de talento humano por parte de las empresas puede afectar a los procesos de reclutamiento y selección de personal. Al recibir candidatos para ocupar un puesto de trabajo. Esto desencadena mal ambiente laboral, trabajo deficiente y desconocimiento de funciones; por lo tanto un mal manejo de personal afecta al entorno en general.

Se propicia dar un buen soporte a los procesos de talento humano ya que cada uno de ellos fortalece a la organización, esto favorece al buen desempeño del personal en relación a como se incentiva a los empleados. Cabe señalar que eso mejora la productividad de la empresa, llama a un mejor trato con el cliente.

Según Chiavenato, 2001(citado en Chauca, 2014, p.25) define a la gestión de Talento Humano como:

La función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.

La Administración de Talento Humanos, según Ruiz (2007, p.43) “consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de

técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal”; de esa manera se busca integrar a todos los que están en la organización para que cada uno colabore al éxito de la misma y a su desarrollo. Con justa razón en la implementación del departamento da importancia a mantener un empleado motivado, según Luna & Tang, 2006 (Citado en Moya 2012, p.13) “el dinero es, uno de los más importantes resultados del trabajo, que puede utilizarse para adquirir bienes materiales, así como una forma de obtener estatus y prestigio social”. Se puede establecer que no solo el dinero motiva a los trabajadores, sino más bien un buen ambiente laboral donde se pueda trabajar con armonía, donde la organización tome en cuenta el esfuerzo de los colaboradores a ser reconocidos por sus propios méritos y a impulsar el desarrollo de habilidades de los mismos.

Las investigaciones señaladas muestran la importancia que se requiere para el desarrollo de este proyecto ya que cubre necesidades de crear un departamento de talento humano para la gestión de los procesos. Como señalan Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010) “la mayoría de investigaciones se realizan con un propósito definido” (p.35); como tal la prioridad es crear el departamento de talento humano para establecer una buena gestión del personal.

1.2 El problema

1.2.1 Descripción del problema

Los establecimientos hoteleros además de brindar confort en su estadía, proveen de buenas relaciones con los huéspedes. Según Olvera y Scherer, 2009 (citado en Calderón, 2014, p.31) “se refiere al contacto directo que tienen la organización y el

cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofertar los diferentes servicios que se prestan, tomando en consideración la atención, satisfacción y orientación”, ofrecer un buen servicio además de mantener buen reconocimiento en el ámbito de servicios hoteleros, para poder realizar dicho objetivo se requiere de un departamento el cual ayude a los empleados considerados como capital humano, a cumplir dichos objetivos es decir que la implementación del departamento de Talento humano elimina debilidades de la empresa en base a la buena gestión del personal.

En su trabajo Chacha, A., Chacha, G. (2015, p.23) señalan que

La gestión de talento humano es la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados idóneos para cada puesto y para cada momento, que tenga la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente a través de una mejora continua para alcanzar las metas individuales y organizacionales.

Por otra parte se rescata el pensamiento de Según Poc (2013) las personas para su desarrollo laboral requieren el ser parte de la gestión de talento humano. Pues de esta manera pueden cumplir con metas y objetivos propuestos por la empresa desarrollando un impulso a ser mejor cada día, personal y profesionalmente.

Como se puede apreciar estudiosos del comportamiento humano coinciden en la necesidad de crear un espacio, área o departamento dedicado exclusivamente a gestionar el capital intelectual de toda empresa; más aún de servicios hoteleros pues al ser intangibles los servicios son difíciles de medir; de esta manera se podrá resolver problemas con alta rotación de personal, duplicidad de funciones, fallas en los procesos, desatención al cliente interno y externo, desmotivación, entre otros.

Se propone instaurar el departamento de talento humano para solucionar problemas como: falla en los procesos de reclutamiento y selección, manejo de políticas acorde al trabajo, plan de incentivos, capacitaciones, mal ambiente laboral, alta rotación de

personal. Con la finalidad de que la empresa logre una detección de necesidades, actualizar los procesos a su alcance y mantener buenos resultados con los pasos a seguir: inicialmente un diagnóstico para proponer una planificación de gestión, además de la elaboración de un cuestionario que sirva como punto de partida para sondeo previo y contrastar resultados finales, con la validación del producto final.

1.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Al existir diversos problemas como la alta rotación de personal, empleados con atribución de funciones que no les corresponden, conflictos laborales, etc. Y la ausencia de una persona responsable de la gestión de talento humano.

¿Dónde se detecta?

Hotel de las Américas

¿Qué lo origina?

No aplica

1.4 Justificación

Este estudio responde a la necesidad que tiene la empresa para la gestión del personal, de manera que pueda contar con los diferentes subsistemas, valoración de cargos, reclutamiento y selección, inducción, programa de formación y desarrollo, al igual que evaluación de desempeño. Cabe recalcar que la gestión de talento humano genera beneficios organizacionales y económicos, al tener en cuenta que los empleados son los clientes internos y a su vez generar un cambio de ambiente laboral y detección de

fallas, con influencia significativa en el aspecto social. La empresa en cuestión es el Hotel de las Américas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Desarrollar criterios para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros

1.5.2 Objetivos específicos

- Revisar referentes teóricos en torno a la temática de la gestión de talento humano
- Diagnosticar la situación actual de la empresa de servicios hoteleros
- Validar el producto final por medio del criterio de especialistas
-

1.6 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Crear el departamento de talento humano para la gestión de talento humano y contribuir con una eficiente toma de decisiones

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Existen dos maneras de concebir el departamento de talento humano, cada una de ellas representada por un paradigma. Según Ospina (2010), la primera, es la forma clásica, se caracteriza por mantener la figura del jefe como un líder autoritario con sus subordinados; Mientras que la segunda, que es la moderna, está orientada hacia el apoyo del crecimiento empresarial, para la cual se destacan los esfuerzos empleados para conseguir un grado de satisfacción funcional que, a su vez, dependerá del trabajo realizado por los empleados en torno a un trato equitativo por parte de los gerentes, administrativos y cuerpo operativo.

Para la comprensión de la actual perspectiva que se tiene sobre el talento humano es necesario un breve repaso histórico sobre las distintas formas de organización que han existido a lo largo del tiempo. Según Estrada (2007), en diferentes culturas primitivas los grupos humanos fueron guiados por un líder quien realizaba un reparto de funciones dentro de los miembros de acuerdo a sus aptitudes, de manera que satisficieran necesidades de la comunidad como la caza, pesca, crianza, etc. De ello se infiere el primer indicio de lo que hoy se conoce como “talento humano”.

Durante el siglo XVIII, con la revolución industrial, se da un cambio en el modelo de producción, pasando del modelo de producción artesanal al industrial. Según Rodríguez (2011), el cambio proviene del Taylorismo “denominado así a la aplicación

de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas” (p. 30). Como se puede ver, lo que se logró es un mejor método para perfeccionar las funciones de los trabajadores. Sin embargo, este paradigma es cuestionable debido a que se tiende a omitir el factor humano.

En 1919 Fayol, propone que las funciones como la técnica de producción, movimientos financieros, área contable, administración y todo lo que respecta al capital de la empresa. Debe tener un adecuado manejo para el cumplimiento de objetivos.

En 1913 Mustemberg publicó su obra “la psicología y la eficiencia industrial”. Siendo un aporte de gran beneficio para las empresas, pues plantea que la capacitación y desarrollo de los empleados es importante para generar más producción en su trabajo. Es decir que se da valor individual a las personas, siendo así el capital humano en las organizaciones.

En el siglo XX, hacia 1960, se da un desarrollo organizacional con la inserción de consultores a las empresas. El objetivo fue un cambio estructural, tanto en los trabajadores como en los altos mandos, para que trabajen juntos y generen un cambio de actitud orientado al mejoramiento del clima laboral (ver Tabla 1).

En la escuela neoclásica, Drucker, 1989 (citado en Rodríguez, 2011) resalta las técnicas de dirección con objetivos, para que cada uno de los empleados se identifiquen con la empresa y cumplan metas reales

Tabla 2.1: Evolución Del Talento Humano

Revolución industrial	El origen de la administración de recursos humanos, se remonta a mediados del siglo XX bajo la denominación de relaciones industriales
Industrialización clásica 1900 – 1950	Concepto denominado, administración de personal. Ahora no solo ayuda a reducir conflictos sino a administrar personal de acuerdo con la legislación laboral vigente La estructura organizacional se caracterizó por ser más organizada en cuanto a procesos.
Industrialización neoclásica 1950 – 1990	Etapas en la cual las personas son tomadas en cuenta, debido a que se genera un nuevo pensamiento de trato humanitario hacia los trabajadores. Y se elimina el ver a los trabajadores como máquinas de producción.
Información conocimiento 1990	o La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: el personal pasa a ser visto como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, percepciones etc.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos de Chiavenato (2001), en su libro, *Administración de recursos humanos*, publicado en Colombia, en enero del 2001.

Todos estos momentos históricos han sido de gran ayuda para fortalecer espacios para el desarrollo de la gestión humana y generar un cambio positivo en las empresas tomando en cuenta a sus empleados, pues es la fuerza del trabajo para la productividad. Cada empresa debería tener un departamento que se preocupe del bienestar de los colaboradores, además de una buena gestión de los diferentes subsistemas de Talento humano.

A continuación, se muestra momentos históricos que han marcado la preocupación por el crecimiento y desarrollo de los empleados.

Tabla 2.2: Evolución

Conductismo Skinner (1938)	Propone condicionar el comportamiento mediante refuerzos positivos y negativos. Se evidencia el conductismo cuando las empresas mantienen reglas que se deben cumplir, caso contrario se sancionara al empleado.
La Gestalt Kurt Lewin (1939)	Define que la percepción de una persona, modifica su comportamiento en el ambiente en que se encuentra. Es decir que si se encuentra rodeado por personas guiadas al éxito su comportamiento es el mejor. Caso contrario se visualiza frustración que afecta a su desempeño laboral.
Cognitivo – Conductual	Plantea que el aprendizaje es un camino para mejorar el desempeño laboral, mediante capacitaciones.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos de Díaz. L (1998), en su trabajo, *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Publicado en la laguna, noviembre de 1998.

La gestión del capital humano facilita el registro, modificación y control de los procesos. En la actualidad se busca obtener mayores beneficios para la empresa. Según Schultz, 1961 (citado en Mejia, B., Bravo. M & Montoya. A, 2013, p.3) los fundamentos basados en la teoría de gestión de personal giran alrededor de elementos como “flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación, que gestarán las condiciones del desarrollo del talento humano para la consecución de las metas empresariales”. Entonces las empresas toman como iniciativa motivar a sus empleados para generar un buen servicio, generando a su vez desarrollo personal y profesional.

El talento humano exitoso, funciona como una estrategia para adaptar habilidades, competencias, destrezas y conocimientos de los empleados a las necesidades de las organizaciones. Por lo tanto el éxito de la empresa surge del trabajo en equipo entre colaboradores y su “líder”. Según Lozano (2003), “el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros” (p. 8). En consecuencia el

carisma que tiene el gerente o líder motiva a los colaboradores al cumplimiento de objetivos.

2.2. Gestión de Talento Humanos

La buena gestión de Talento Humanos incrementa los conocimientos, competencias y habilidades de las personas para tener mejor eficiencia en su trabajo, aumentando su desempeño laboral. Según López, 2009 (citado en Quispe, 2016, p.37) los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Una nueva perspectiva de talento humano es mantener altas expectativas sobre el trabajo que se realiza con eficacia. Según Atalaya (2001), las empresas definen su prosperidad mediante objetivos cumplidos por personal eficiente y competitivo. Es decir que la forma en que se desenvuelve el personal dentro de la empresa determinara el éxito o fracaso de la misma.

2.3. Subsistemas de Talento Humano

Las empresas se componen de sus directivos, administrativos y el cuerpo operativo. Todos son un equipo luchando por un mismo fin. En este caso el departamento de talento humano requiere de una organización administrativa, es decir de una programación, distribución y control. La Administración de Recursos Humanos, según Ruiz (2007, p.43) “consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación,

así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal”, de esa manera se busca integrar a todos los que están en la organización para que cada uno colabore al éxito y a su desarrollo. Según Chiavenato (2009) constituye la administración de recursos humanos como una serie de subsistemas: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Se presentan a continuación.

Tabla 2.3: Subsistemas De Talento Humano

Subsistema	Concepto
Provisión	Incluye el reclutamiento y selección de personal, para escoger personas calificadas para un puesto específico
Aplicación	Refiere un análisis y descripción de cargos del personal, procesos de inducción y evaluación de personal
Mantenimiento	Sugiere una motivación al personal, dando beneficios de salud, además de motivar al personal con compensaciones por resultados alcanzados
Desarrollo	Ayudar al empleado en su aprendizaje dentro de la empresa con planes de desarrollo y capacitación para un buen desempeño en su trabajo
Control	Recolección de la información y evaluación de los procesos

Fuente: Esta información fue propuesta por Chiavenato (1993) en su estudio Administración de los Recursos Humanos (citado en Obando, 2017). Ver subsistemas de la administración de recursos humanos, artículo publicado en el 2017, por la Universidad latina de Costa Rica, Todos los derechos reservados del autor.

En consecuencia se puede observar que cada uno de los subsistemas cuenta con procesos propios a desarrollarse, para que la empresa en conjunto con el capital humano tenga éxito. Para ello la organización necesita de un departamento de talento humano el mismo que se encarga del desarrollo del empleado con el fin de mejorar su desempeño en base a reconocimientos, motivaciones y planes estratégicos

2.3.1 Subsistema de provisión

La provisión de personal es el paso que permite contratar a los trabajadores. Es un proceso que pertenece a lo que se conoce como la “alimentación” de talento humano en una empresa. Esto permite contar con personal competente dentro de la organización desde un principio. Según Ganga y Sánchez (2008), “el subsistema de [...] provisión del personal [...] determina la composición del talento humano a través del reclutamiento y selección” (p. 1). Sin embargo de esto, es importante recordar que cada trabajador debe atravesar por un análisis previo a su contratación. Solo de esta manera se puede dotar de organización a una empresa, especialmente si lo que se busca es prevenir problemas internos y externos.

Dentro de este subsistema se encuentra el proceso de reclutamiento y selección de personal que se detalla a continuación.

2.3.1.1. Reclutamiento de personal

Es el conjunto de procesos para escoger personas potencialmente calificadas. Según Ganga y Sánchez (2008): “El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones” (p. 9). Para que este paso sea eficiente, es importante que se den las pautas necesarias sobre los requisitos mínimos que el postulante debe cumplir, antes de la entrevista inicial.

Hoy en día los procesos de reclutamiento y selección aseguran que el personal seleccionado sea el más idóneo. Según Velando y Guisando (2006), hay dos tipos de reclutamiento: El primero, es el interno el mismo que cuenta con la ventaja de escoger personal con experiencia de la misma organización. Por el contrario, el reclutamiento

externo se aplica cuando lo que se busca es atraer a gente de fuera a que colabore con la organización.

El reclutamiento se hace por medio de la divulgación de la información a través de medios de comunicación como el internet, la prensa escrita y las revistas especializadas, entre otras.

2.3.1.2. Selección de personal

La selección de personal es el proceso que se basa en criterios para escoger a los candidatos más aptos. Inicia cuando la persona solicita el empleo y finaliza cuando se contrata a la persona. Según Chiavenato (2000) establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos". De acuerdo a ello se establece los parámetros exigidos para evaluar a los candidatos, seleccionando las mejores opciones mediante pruebas, los aspectos a valorar son independientes en cada empresa, susceptible a cambios acorde al requerimiento.

Según Hernández (2012), algunos aspectos a valorar en la selección de personal son:

- Experiencia profesional
- Valoración académica
- Edad del postulante
- Interés hacia la vacante a ocupar
- Habilidades
- Conocimientos

Las competencias según Cruz, P & Vega, G. (2001, p.7) son “todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un

desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo”. Entonces, para escoger al personal adecuado la empresa valora aspectos de cada candidato para realizar su trabajo de manera eficiente.

Después del reclutamiento y selección de personal se propicia guiar al personal con la inducción de personal, según Cane, 1997 (citado en Bermudez, 2011) “es el primer paso para lograr un compromiso duradero el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal” (p. 9). Tomando en cuenta que es una buena oportunidad para dar a conocer aspectos como son las políticas de la empresa, reglamento interno, además de un preámbulo de lo que va a ser funciones adecuadas para su trabajo. Esto de alguna manera asegura que se eviten problemas más adelante, con el fin de resguardar una relación laboral duradera.

2.3.2 Subsistema de aplicación

El subsistema de aplicación investiga la base de datos para revisar documentos y perfiles de puestos. Con el fin de analizar funciones que se dan bajo ciertos estándares de cumplimiento. Según Mariño (2011), el proceso de análisis y descripción de puestos favorece el buen desarrollo laboral de los empleados, tomando en cuenta que la variedad de tareas se enfoca hacia el dinamismo del trabajo.

2.3.2.1 Descripción de puesto

Es la información detallada del empleado con respecto a su trabajo, funciones, tiempo, responsabilidad a cumplir. En ciertos casos se proponen indicadores de desempeño.

Una vez descrito el puesto se ejecuta un análisis de puestos el mismo que consiste en describir detalladamente las exigencias de la empresa con dicho puesto. Según Bravo (2012), describe 5 pasos para un análisis de puesto:

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista o por medio de otros métodos.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto.
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
5. Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos, siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio. (p.43).

Entonces, se entiende que los requisitos son totalmente estudiados con antelación para un mejor desempeño del puesto, tomando en cuenta que se lo puede hacer mediante entrevistas, observación y cuestionarios. Además de ser una base de datos que de cierta manera enriquece a la persona describiendo sus conocimientos, habilidades y responsabilidades. Es una fuente para solucionar problemas de valoración de puestos, capacitación o selección de personal para otra unidad.

2.3.2.2 Evaluación de desempeño

La gestión humana brinda un apoyo total a los empleados por mediante la evaluación del desempeño, puede variar por factores como estrés, condiciones ambientales, salud física y mental, ausentismo, etc. Sin embargo es una herramienta que permite detectar errores y corregirlos. Según Iturralde (2010), señala que:

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro. (p.34).

Cabe recalcar que no todas las empresas utilizan esta herramienta, muchas veces su cultura organizacional mantiene otros procesos no tan estructurados para ayudar a su capital humano, de esta manera se aprecia un mejor desenvolvimiento por parte de los colaboradores pues sus resultados tienen que ser socializados.

2.3.3 Subsistema de mantenimiento

El subsistema de mantenimiento se encarga de motivar al personal de la empresa. Según Arrieta y Navarro (2008), la motivación es la parte central de la gestión organizacional, dando impulso a una previa investigación de las causas que llevan a una persona, a desempeñar bien sus funciones. Además de diversas compensaciones que determinan un buen desempeño laboral.

2.2.3.1 Teorías de motivación

Dentro del contexto de trabajo, los empleados deberán cumplir metas de la empresa y esforzarse para obtener resultados favorables. A continuación se detalla Teorías de motivación (ver tabla 4), con autores que muestran diferentes puntos de vista.

Tabla 2.4: Teorías De Motivación

Categoría	Autor	Teoría	Contenido
Teorías de Contenido	Maslow	Jerarquía de las necesidades	Se organiza las necesidades en orden ascendente desde las básicas, hasta las superiores que son los deseos. Así, las necesidades son: fisiológicas, seguridad, sociales, ego, autorrealización
	Herzberg	Bifactorial	Se basa en factores de higiene asociado con la insatisfacción (ambiente de trabajo, relación con los compañeros, salario, etc.) y motivadores asociado con la satisfacción (trabajo, reconocimiento, responsabilidad, etc.)
	McClelland	Necesidades aprendidas	Propone que las necesidades del individuo se adquieren en el contexto que se desenvuelve, va de la mano con el comportamiento personal.
	Alderfer	Jerarquía	Se basa en la teoría de Maslow. Propone 3 tópicos: existencia, relaciones y crecimiento.
Teorías de proceso	Vroom	Expectativa	Se considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos
	Locke	Establecimiento de metas	La motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar
	Adams	Equidad o justicia laboral	Se establece una relación entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros

Fuente: Esta clasificación fue desarrollada por V. García (2012) en su trabajo de fin de Grado acerca de la Motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Ver *Teorías de motivación*, publicado en el 2012 por la Universidad de Valladolid. Derechos reservados del autor.

Según London & Mane, 1997 (citado en Fernández, 2002), señala que:

Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. La motivación profesional presenta tres aspectos:

- Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
- Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
- Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

2.3.4 Subsistema de desarrollo

En el subsistema de desarrollo, la empresa maneja procesos para corroborar con la formación y desarrollo del personal. Según Fernández (2002), existen serie de actividades, cumplimiento de objetivos y planes de trabajo para que se cumplan metas profesionales.

2.3.5 Subsistema de control

Dentro de la gestión de Talento humano, el subsistema de control evalúa a cada uno de los otros subsistemas en general, ejerciendo medidas correctivas. Es decir que todos los procesos son evaluados y corregidos a la vez, con el fin de cumplir objetivos

establecidos por la empresa. La operacionalización de este subsistema busca garantizar el buen cumplimiento de actividades.

En este subsistema según Urdiales (2015, p.29), “están presentes el conjunto de procedimientos y acciones mediante los cuales se verifica el funcionamiento del sistema en su totalidad y de los restantes subsistemas, así como se evalúan las interrelaciones entre ellos. Es la actividad dirigida a controlar y evaluar el funcionamiento del sistema, detectando sus problemas”. De esta manera la empresa puede realizar retroalimentación de sus puntos débiles con beneficio propio y de su capital humano.

Dentro de una empresa se busca mantener una estrecha relación entre la gestión de Talento humano y la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores. Si bien es cierto un buen desempeño laboral proporciona ganancias satisfactorias a su vez se debe evaluar y corregir para obtener buenos resultados. Por ello el desarrollo de cada uno de los subsistemas es de vital importancia pues su enfoque se centra en el capital humano, quien necesita ser motivado para mejorar su eficiencia y eficacia en el trabajo.

2.3.5.1 Formación y desarrollo

Dentro de la empresa el personal tiene la necesidad de expandir sus conocimientos y habilidades, según Fernández & Salinero (1999), para asegurar la formación de los empleados la empresa elabora un plan en concordancia con los objetivos de la empresa, en el que consta: público al que va dirigido, actividades, resultados esperados, presupuesto y evaluación. De tal manera que se capacite para seguir construyendo bases sólidas de un futuro comprometido con el cambio. A continuación (ver tabla 5), se presenta diferentes modelos de planes de formación.

Tabla 2.5: Modelos De Planes De Formación

Modelo	Características	Peculiaridades	Destinatarios
Administrativo	Evaluación continua Mejora de la eficacia en la organización Búsqueda de la eficiencia técnica	Control exhaustivo del proceso formativo	Organizaciones preocupadas por el proceso de formación
Sociológico	Basado en los participante Busca relacionar la planificación de la formación con las demandas del mercado laboral Formación como factor de cambio y desarrollo personal y profesional	Orientación al desarrollo completo de los participantes	Organizaciones preocupadas por el aprendizaje de los participantes
Económico	Basado en rentabilidad Dimensión económica y formación Formación como inversión rentable Papel de la formación como inversión rentable Papel de la formación en el desarrollo socioeconómico de la organización	Rentabilidad económica como meta formativa	Organizaciones preocupadas por el valor económico de la acción formativa

Fuente: Estos datos fueron obtenidos de Fernández & Salinero (1999), en su trabajo, El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Revista complutense de educación.

2.4 División del trabajo

La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han

de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. Según Martínez (2005, p.69), para generar mayor producción se ubica: “al hombre correcto en el puesto correcto, haciendo especial énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre (Homo Economicus)”, de esta manera la empresa tiene organización para el cumplimiento de objetivos y metas.

2.4.1 Departamentalización

La Departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad.

2.4.2 Puesto de trabajo

Un puesto de trabajo es aquel espacio en el que un individuo desarrolla su actividad o labor, también se le conoce como estación o lugar de trabajo. De tal manera que se establezca un vínculo entre la empresa y el capital humano.

Según Siza. (2012, p.30) propone que:

Los puestos de trabajo se caracterizan por la interacción entre los siguientes elementos:

- El trabajador con sus atributos: estatura, anchura, fuerza, rangos de movimiento, intelecto, educación, expectativas y otras características físicas y mentales.
- El puesto de trabajo que comprende: las herramientas, mobiliario, paneles, indicadores, controles y otros objetos de trabajo.
- El ambiente de trabajo que comprende la temperatura, iluminación, ruido, vibraciones y otras cualidades atmosféricas

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

En el presente capítulo se describirá la metodología a utilizar; la misma que es predominantemente cualitativa. Según Badilla (2006) “La investigación cualitativa se caracteriza por buscar dimensiones no conocidas o poco conocidas de un hecho social” (p. 3). Es decir que se recabará información para describir una realidad en particular, tomando en cuenta el contexto de servicios hoteleros.

La investigación tiene un alcance exploratorio. Según Hernández, Fernández & Baptista (2006), “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 79). Como se puede ver, se propicia relacionar la teoría con los resultados de la investigación exploratoria. Tomando como referencia datos de la cámara de turismo de Tungurahua (CAPTUR) y la cámara de turismo de Baños de agua santa.

Es de alcance descriptivo ya que valora diferentes aspectos, Según Hernández, Fernández & Baptista (2006), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

Al igual, la investigación es no experimental, de corte transversal. Debido a que no se manipulan variables, según (Sousa et al., 2007), los diseños no experimentales no tienen una determinación aleatoria y manipulación de variables por lo que el investigador observa la problemática, sin intervenir. De corte transversal debido a que la recolección de datos se da en un momento único en el tiempo.

3.2 Instrumentos

El presente proyecto de investigación tuvo como técnicas la utilización de encuestas y entrevistas. Para la recolección de información e investigación exploratoria en la cual se detalla como primera herramienta: un cuestionario exploratorio que recoge datos de los establecimientos hoteleros visitados, en la ciudad de Ambato y Baños de agua santa.

En cuanto a la recolección de información se estableció 15 preguntas para la entrevista personalizada a cada encargado del área de Talento humano de las empresas.

De tal manera que, al sintetizar la información con los datos recogidos en la entrevista, se desarrolló la herramienta “Cuestionario dirigido a Profesionales relacionados con el área de Talento humano”.

3.2.1 Entrevista

En primera instancia, se aplicó una entrevista con alcance exploratorio. Para investigar cómo se encuentra estructurado el departamento de talento humano de cada establecimiento hotelero visitado, la información se manejó en torno a los siguientes

procesos: reclutamiento, selección de personal, motivación laboral, capacitación y beneficios laborales.

La entrevista diseñada tiene preguntas abiertas en torno a la temática del funcionamiento de cada departamento. Como se muestra a continuación. (Ver anexo)

- ✓ ¿Existe en la empresa un departamento de talento humano?
- ✓ ¿Cuál cree Ud. que es el objetivo del departamento?
- ✓ ¿Existe una estructura organizativa en el departamento?
- ✓ ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal?
- ✓ ¿Cuál es el proceso de selección de personal?
- ✓ ¿Dentro del proceso de selección de personal que pruebas utiliza?
- ✓ ¿Cómo se realiza el proceso de contratación de personal?
- ✓ ¿Cómo es el proceso de inducción de personal?
- ✓ ¿Se realiza Capacitaciones al personal?
- ✓ La empresa apoya a los empleados con su formación profesional. ? Basado en cursos y actualizaciones?
- ✓ ¿Para motivar al personal se toma en cuenta objetivos empresariales?
- ✓ ¿Cómo motiva a sus empleados?
- ✓ ¿Se realiza evaluaciones de desempeño?
- ✓ ¿Se hacen controles periódicos, diarios o semanales de las funciones que cumplen los empleados?

Los resultados de la Entrevista (ver tabla 7).

3.2.2 Herramienta cuestionario

La herramienta Cuestionario dirigido a profesionales relacionados con el área de talento humano en relación a procesos de servicios (ver anexo 4). Fue elaborada para el desarrollo del tema de estudio.

Fue diseñada en base a una entrevista con alcance exploratorio para investigar cómo se desarrolla el departamento de recursos humanos en los diferentes establecimientos visitados.

3.2.2.1 Descripción de la herramienta cuestionario dirigido a

Profesionales relacionados con el área de Talento humano

El cuestionario diseñado fue validado por expertos, relacionados con el área de talento humano. Fue aplicado a una muestra de 25 personas, quienes conforman: psicólogos organizacionales o industriales siendo Jefes de talento humano de establecimientos hoteleros, profesionales que laboren en otras empresas.

La herramienta en ella se puede observar 9 bloques de pregunta en función a los procesos de reclutamiento, selección, motivación, capacitación y desarrollo. Cada bloque tiene diferentes ítems a elegir bajo la escala de Likert. Tomando en cuenta: (1) En desacuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) De acuerdo y (4) Muy de acuerdo a escoger por cada participante. Según Fernández (1982), la escala de Likert está constituida de diferentes ítems, en donde el participante escoge a su criterio lo correcto. Siendo la numeración en orden ascendente del 1 al 4.

Se encuentra formada por 9 bloques de preguntas, cada uno con diferentes ítems: (1) reclutamiento de personal, (2) selección de personal, (3) contratación de personal, (4)

inducción de personal, (5) motivación laboral, (6) capacitación laboral, (7) Evaluación de desempeño, (8) formación de personal y (9) funciones supervisadas.

En esta sección se analizara que ítems califican para ser criterios de creación del departamento de talento humano. Se toma como referencia un análisis de la media aritmética.

3.3 Población y muestra

Se planificó una visita a seis establecimientos hoteleros, en los que se aplicó una entrevista de alcance exploratorio. Para observar cómo es el funcionamiento del departamento de Talento Humano y los diferentes subsistemas: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

La población con la que se trabajó fué un total de 25 profesionales en la rama de Psicología industrial y/o organizacional, al igual que personas a cargo del departamento de talento humano en los establecimientos hoteleros.

Al tomar en cuenta la poca disponibilidad de las personas por diferentes factores, se realizó un muestreo no probabilístico, según Bustamante (2011), se utiliza este tipo de muestreo aleatorio, el mismo que es a conveniencia y elección del investigador.

3.4 Procedimiento metodológico

1. Se revisó los referentes teóricos en torno a la temática de la gestión de talento humano. Consultar repositorios y bibliotecas para extraer información de fuentes secundarias, se tomó en cuenta elementos clave como: la teoría para el contraste con la información particular de la empresa.

2. Se diagnosticó la situación actual de la empresa en relación a la gestión de talento humano y su proceso departamental. Esto implica aplicar herramientas técnicas como “FODA” análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. “PEST” análisis político, económico, social y tecnológico.
3. Se recolectó datos mediante:
 - Entrevista a establecimientos hoteleros, con alcance exploratorio. Se busca investigar cómo funciona el departamento de talento humano en cada una de las empresas.
 - Herramienta de cuestionario basado en la investigación de alcance exploratorio, con la finalidad de establecer criterios para la creación del departamento de talento humano.
4. Se analizó los resultados
5. Se validó el producto final en base al criterio de especialistas.
6. Se redactó conclusiones respectivas y recomendaciones pertinentes

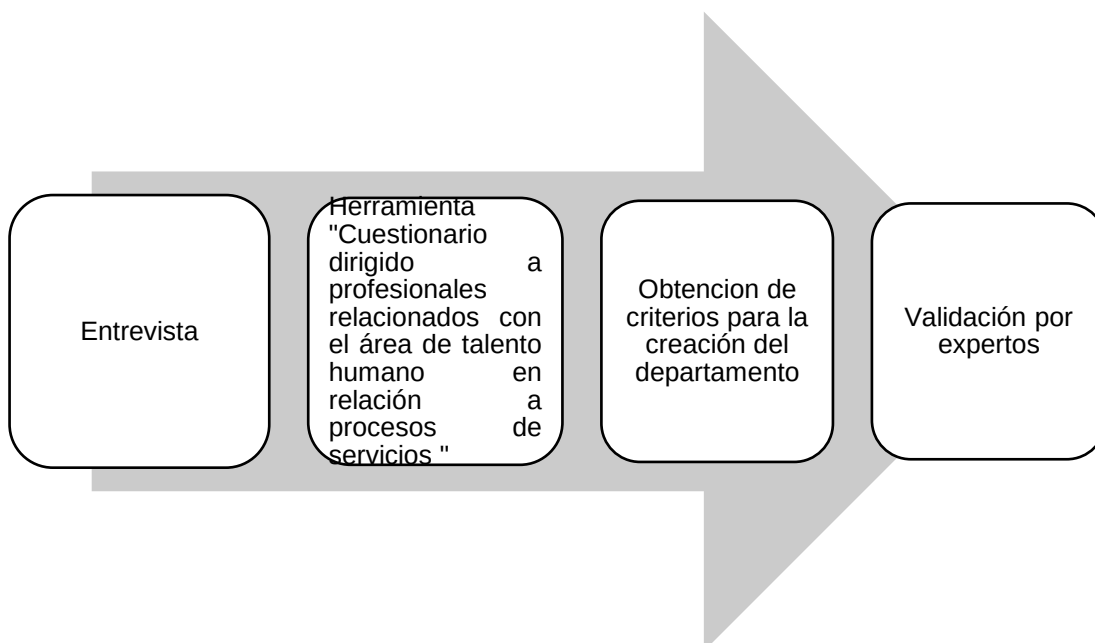
CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Proceso de investigación

Los instrumentos de investigación que se utilizó en este proyecto tienen un apoyo bibliográfico libros, artículos científicos y documentos varios en donde refiere procesos para manejar la parte de recursos humanos en una empresa.

Es por ello que se inicia con la técnica de la entrevista de carácter exploratorio (ver anexo 3), para investigar diferentes empresas de servicios hoteleros. Al obtener los resultados de la dinámica observada, se crea una herramienta a manera de cuestionario para obtener criterios para la creación de un departamento de talento humano. Se tomó como referencia los cinco subsistemas de Chiavenato. Finalmente los criterios se validaron por expertos.

Tabla 4.6: Proceso Para El Desarrollo Del Proyecto

Nota: Proceso realizado para obtener criterios de creación de un departamento de recursos humanos.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos de T. Martínez (2018). Derechos de autor Tatiana Martínez

4.2 Resultados de la entrevista

Tabla 4.7: Resultados De Entrevista

Pregunta	Hotel 1 Monte selva	Hotel 2 Sangay	Hotel 3 Samary	Hotel 4 De las Américas	Hotel 5 Ambato	Hotel 6 Emperador	Conclusión
1.Existe en la empresa un departamento de talento humano	Si	Si	Si	No	No	Si	De los 6 establecimientos visitados: - Dos no cuentan con departamento de talento humano. -4 si cuentan con departamento de talento humano
2.Cuál cree Ud. que es el objetivo del departamento	Manejo personal del	Manejo interno de personal	Control personal de	Manejo personal de	Obtener personal idóneo para la empresa	Manejo personal del	Se considera que en un departamento de talento humano el objetivo es el manejo de personal y ver el personal idóneo para el mismo

3.Existe una estructura organizativa en el departamento	Un jefe de talento humano	Un jefe de talento humano	Jefe de talento humano	Encargada administradora	Gerente administrativo	Jefe de talento humano	De los 6 establecimientos: En 4 el departamento de talento humano tiene un jefe de talento humano En 2 son manejados por su administrador
4.Cuál es el proceso de reclutamiento de personal	- Recepción de carpetas - Selección de carpetas por sectores: administrativo, operativo y contable	- Recepción de carpetas - Escoger cual es la más idónea	Archivo de carpetas	de	-publicación de anuncio en el periódico -recepción de carpetas	-anuncio en distintas redes o periódico -carpetas primera entrevista	Si es interno : Se busca entre los empleados si es externo: Se postula el perfil mediante periódico y se llama a entrevista De 6 establecimientos: 3 manejan un archivo interno de carpetas. Gente que viene a dejar en el establecimiento, de este archivo se escoge las mejores para el puesto, según la necesidad del establecimiento. 3 postulan el perfil públicamente para llamar a entrevistas y escoger las mejores

5.Cuál es el proceso de selección personal	- se realiza entrevista con talento humano (análisis de perfiles) - entrevista con sr. Iván Fienco parte operativo - pruebas con jefe de área	- análisis de carpetas - selección de 2 a 3 candidatos - gerencia entrevista y escoge	Análisis de carpetas Habilidades , destrezas y conocimientos -entrevista con gerencia	-análisis de carpetas -escoge las mejores y llama a entrevista -pruebas	- escoger las mejores carpetas para segunda entrevista	-se toma las mejores carpetas y se evalúa. - gerencia entrevista	De 6 establecimientos: 4 mantienen primera entrevista con análisis de perfil por parte de talento humano, luego se procede con gerencia para última entrevista y finalmente pruebas. 2 realizan el proceso por parte de los administradores, análisis de carpetas y evaluación
6.Dentro del proceso de selección personal que pruebas utiliza	- pruebas manuales ()	- conocimientos y practica - personalidad	Día de prueba	Pruebas de habilidades	Instrucción básica, es una prueba de 3 días de conocimientos y habilidades	Si, conocimientos	En todos los establecimientos se realizan pruebas de conocimiento y habilidades, añadiendo que por el contexto las habilidades manuales cuentan mucho

7.Cómo realiza el proceso de contratación de personal	se el de	- se entrega profesigramas y manual de la empresa - contrato legal	- inducción código de trabajo, seguridad de trabajo y vestimenta - contrato legal	-contrato legal -exámenes ocupacionales	-contrato legal	- contrato legal	Contrato legal	De los 6 establecimientos: 3 realizan un contrato legal, con una breve inducción de funciones y reglas 3 realizan únicamente el contrato legal
8.Cómo es el proceso de inducción de personal	es el de	- inducción de reglamento interno y seguridad de trabajo.	- se explica código de trabajo, seguridad y funciones	Por parte del jefe de área. Entrega de equipos necesarios -comunicación de políticas de la empresa	-indicaciones generales de la empresa Indicaciones de funciones	- 30 días de inducción para acoplamiento con la empresa	Se le comunica los reglamentos internos y externos Código del trabajo	Cada establecimiento realiza inducción tomando en cuenta: Código de trabajo Reglamentos Vestimenta adecuada Código interno
9. Se realiza Capacitaciones al personal		Si, el martes de cada mes	- poco frecuente	Cada mes	Si, cada mes	Si	Si, por parte del gerente	Todos los establecimientos realizan capacitaciones: 1 es poco frecuente

10. la empresa apoya a los empleados con su formación profesional. Basado en cursos y actualizaciones	Si	Depende caso	el	Si	Si	Si	Si	Todos los establecimientos apoyan a la formación de empleados: 1 analiza el caso personal.
11. Para motivar al personal se toma en cuenta objetivos empresariales	Si	Si		Si	Si	Si	Si	Todos toman en cuenta los objetivos empresariales
12. Cómo motiva a sus empleados	- actividades por fechas especiales - los empleados cuentan con un huerto para empleados y pequeña granja - se realiza actividades lúdicas. - canje de estadía con otros hoteles	Con mensajes motivadores a empleados	Día dedicado a actividades lúdicas, videos motivacionales	Elección de empleado del mes Bonos de cumplimiento Ordenes de consumo	de del de	Mediante el trabajo Promociones de estadía con otros hoteles	Actividades lúdicas y bonos	De los 6 establecimientos: 1 ayuda a sus empleados con huertos y criadero de animales para su economía 1 envía mensajes motivacionales únicamente 3 realizan días de actividades lúdicas 2 realizan canjes de estadías con otros hoteles

13. Se realiza evaluaciones de desempeño	Si , A modo de auditorías internas	Si , frecuentemente	Si ,	Si, anuales	Si, quimestralmente	Si	De los 6 establecimientos que realizan evaluaciones de desempeño: 1 lo realizan anualmente 1 es quimestralmente 4 lo realizan frecuentemente
14. Se comunica a los empleados los resultados de las evaluaciones de desempeño	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Todos comunican a sus empleados resultados de evaluaciones de desempeño
15. Se hacen controles periódicos, diarios o semanales de las funciones que cumplen los empleados	Si , semanalmente	Si	Si, frecuentemente	Si, frecuentemente	Si, frecuentemente	Si frecuentemente	Todos realizan control de funciones

Fuente: Martínez (2018)

4.3 Análisis de datos:

En esta sección se describe un análisis de lo que se realizó en la presente investigación.

En primer lugar, se realizó una entrevista personalizada con los establecimientos hoteleros escogidos (ver tabla 7). Tomando en cuenta que la entrevista tuvo un alcance exploratorio, se recabo datos de cómo se encuentra constituido el departamento de talento humano. Con la información obtenida se estructuró una nueva herramienta, cuyo objetivo principal es obtener información para establecer criterios de creación para un departamento de talento humano, en una empresa de servicios hoteleros.

Para ello se realizó, un análisis de datos basado en la frecuencia, según Batanero & Godino (2001), la frecuencia es el número de veces que se presenta una variable aleatoria. De esta manera se determinó que cada ítem, con una representación mayor al 50% de la media aritmética que clasifica para ser un criterio a validar por expertos.

4.3.1 Resultados del cuestionario dirigido a Profesionales relacionados con el área de Talento humano

Análisis demográfico

En cuanto al género se puede observar en la tabla 8, la predominancia que tiene el género femenino, con un porcentaje de 72%.

Tabla 4.8: Genero De Población

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	18	72%
Masculino	7	28%

Respecto a la edad de los participantes se puede observar en la tabla 9, la predominancia de población de 20 – 30 años, con un porcentaje de 56%, seguido de 31 – 40 años con un 12% y por ultimo de 41 – 50 años tiene un 12%.

Tabla 4.9: Edad de población

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 30	14	56%
31 – 40	3	12%
41 – 50	3	12%

En cuanto a la actividad de la población se puede apreciar en la tabla 10, que la predominancia tiene la actividad en empresas privadas con un 32%, siguiente trabajo en hoteles con el 28%, un 20% empleado público y otro 20% que está desempleado.

Tabla 4.10: Actividad De Población

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en hoteles	7	28%
Empleado privado	8	32%
Empleado publico	5	20%
Desempleo	5	20%

4.3.2 Análisis de resultados generales

Con respecto al bloque de reclutamiento y selección de personal. La tabla 11, muestra que existen 3 ítems válidos para ser criterios de creación del departamento de Talento

Humano. En la cual se determinó que un archivo de carpetas interno, tomando en cuenta personas que dejan sus perfiles en diferentes establecimientos para su contratación es muy útil, con un resultado de 2.88 siendo el 72% de la población. Seguido el 2.72 siendo el 68% aprueba publicar la convocatoria del personal por medio de redes sociales, y por ultimo un 3.16 siendo el 79% aprueba publicar la convocatoria por medio del periódico local, tomando en cuenta su efectividad.

Tabla 4.11: Reclutamiento De Personal

Preguntas	N	Porcentaje	Medi a	Desviaci ón estándar
Archivo de carpetas	25	72%	2,88	1,166
Convocatoria del perfil profesional por medio del periódico	25	79%	3,16	1,179
Convocatoria del perfil profesional por medio de redes sociales	25	68%	2,72	1,339

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de reclutamiento de personal son los siguientes:

- ✓ Archivo de carpetas
- ✓ Convocatoria del perfil profesional por medio del periódico
- ✓ Convocatoria del perfil profesional por medio de redes sociales

Con referencia a la selección de personal. En la tabla 12, se puede apreciar varios criterios válidos. Un análisis de carpetas de cada candidato al puesto requerido, teniendo un resultado de 3.52 con el 88% muestra que de tal manera se aprecia factores

positivos del candidato. Seguido el resultado de 3.68 con un 92%, siendo la mayoría de la población que apoya a la entrevista con el jefe de talento humano, de tal maneja que es la persona más óptima para manejar el proceso con relación a una entrevista con el gerente teniendo un resultado de 2,88 con el 72%, lo cual indica que al ser una jefatura de más alto rango, es importante su opinión como tal. Y por último el resultado de 3.08 con el 77%, debería realizar las pruebas respectivas de conocimiento, destrezas y habilidades. Tomando como referencia que es el complemento a la entrevista previa para decidir si la persona es idónea para el puesto de trabajo o no.

Tabla 4.12: Selección De Personal

Preguntas	N	Porcentaje	Media	Desviación estándar
Análisis de carpetas	25	88%	3,52	,872
Entrevista con el jefe de talento humano	25	92%	3,68	,627
Entrevista con el gerente	25	72%	2,88	1,236
Pruebas de habilidad, destrezas y conocimientos	25	77%	3,08	1,187
Entrevista con el administrador	25	66%	2,64	1,114

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de selección de personal son los siguientes:

- ✓ Análisis de carpetas
- ✓ Entrevista con el jefe de talento humano
- ✓ Entrevista con el gerente
- ✓ Pruebas de habilidad, destrezas y conocimientos
- ✓ Entrevista con el administrador

En el proceso de contratación de personal. Se puede apreciar en la tabla 13, muestra que establecer un contrato legal con el empleado es importante para iniciar la relación laboral con un resultado de 3.72 siendo el 93%, esto disminuirá problemas a futuro que se puedan dar. A continuación con un resultado de 3.64 siendo el 91% dice que, se debe realizar exámenes ocupacionales como requisito adicional del contrato laboral, para asegurar las condiciones físicas y mentales del trabajador.

Entregar al nuevo integrante de la organización sus nuevas funciones con un resultado de 3.04 siendo el 76% y dar a conocer políticas y reglas del establecimiento con un resultado de 3.28 siendo el 82% sugiere que en el contrato se debe especificar estos apartados como formalidad para iniciar la actividad laboral.

Tabla 4.13: Contratación De Personal

Preguntas	N	Porcentaje	Mediana	Desviación estándar
Establecer un contrato legal	25	93%	3,72	,614
Realizar exámenes ocupacionales a los nuevos empleados	25	91%	3,64	,638
Entregar un profesigramas con funciones a cumplir	25	76%	3,04	1,060
Compartir con el nuevo empleado reglas y políticas del establecimiento	25	82%	3,28	1,061

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de contratación de personal son los siguientes:

- ✓ Establecer un contrato legal
- ✓ Realizar exámenes ocupacionales a los nuevos empleados
- ✓ Entregar un profesigramas con funciones a cumplir

- ✓ Compartir con el nuevo empleado reglas y políticas del establecimiento

En el proceso de inducción de personal, se puede apreciar en la tabla 14, existen porcentajes altos. Inducción al reglamento interno con un puntaje de 3.44 siendo el 86%, inducción de seguridad ocupacional con un puntaje de 3.28 siendo el 82%, seguido de inducción al código de trabajo con un puntaje de 3.12 siendo el 78%, y reglas de uso de vestimenta teniendo un puntaje de 3,60 siendo el 90%. Por lo tanto en base a los ítems se pretende comprometer al empleado con la organización, es decir que mientras más conozca de las reglas y uso adecuado tanto de las instalaciones como de su uniforme, se evita malos entendidos o menos riesgo de ineficiencia.

Tabla 4.14: Inducción De Personal

Preguntas	N	Porcentaje	Media	Desviación Estándar
Introducción al reglamento interno	25	86%	3,44	,961
Introducción de seguridad ocupacional	25	82%	3,28	,843
Introducción al código de trabajo	25	78%	3,12	1,013
Reglas de uso adecuado de vestimenta en el trabajo	25	90%	3,60	,645

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de inducción de personal son los siguientes:

- ✓ Introducción al reglamento interno
- ✓ Introducción de seguridad ocupacional
- ✓ Introducción al código de trabajo
- ✓ Reglas de uso adecuado de vestimenta en el trabajo

En el proceso de motivación de personal. Se puede ver en la tabla 15, muestra a continuación, 2 ítems con un porcentaje aceptable para ser establecido como criterio. Entregar a los empleados pases con destinos turísticos gratuitos teniendo como resultado 2.96 siendo el 74% que aprueba esta modalidad, tomando en cuenta que es una buena manera de reconocer al personal, de esta manera se busca propiciar un mejor esfuerzo en realizar su trabajo y por parte de sus compañeros seguir su ejemplo. Siguiendo el resultado de 3.12 con el 78% de tener un día de actividades lúdicas, lo que se busca con esto es que mediante diferentes actividades se dé un aprendizaje con reflexión. Además de mejorar el ambiente laboral propiciando un buen trabajo en equipo.

Tabla 4.15: Motivación De Personal

Preguntas	N	Porcentaje	Medi a	Desviació n Estándar
Entregar mensajes motivacionales	25	68%	2,72	1,208
Entregar a los empleados estadías gratuitas con destinos turísticos	25	74%	2,96	1,060
Tener un día de actividades lúdicas	25	78%	3,12	,881
Apoyar a los empleados con actividades de micro – emprendimiento	25	66%	2,64	,952

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de motivación de personal son los siguientes:

- ✓ entregar mensajes motivacionales
- ✓ entregar a los empleados estadías gratuitas con destinos turísticos

- ✓ tener un día de actividades lúdicas
- ✓ apoyar a los empleados con actividades de micro - emprendimiento

Capacitar al personal es un proceso constante de aprendizaje. En la tabla 16, podemos observar el resultado 2.96 con un 74% de aprobación para que se dé una capacitación cada mes, esto tiene más relevancia dado que al realizar la actividad en intervalos cortos, abarca más temáticas de interés. Esto es productivo para la organización y el personal, tomando como referencia los puntos débiles y reforzarlos.

Tabla 4.16: Capacitación De Personas

Pregunta	N	Porcentaje	Mediana	Desviación estándar
Capacitación cada mes	25	74 %	2,96	1,172
Capacitación cada seis meses	25	54%	2,16	1,028
Capacitación cada año	25	47%	1,88	,971
Capacitación cada que la empresa sienta la necesidad	25	60%	2,40	1,291

Por lo tanto el criterio seleccionado para al proceso de capacitación de personal es el siguiente:

- ✓ capacitación cada mes

A continuación en la tabla 17, se presentan resultados en torno al control de funciones cumplidas a cada miembro del personal. Tomando en cuenta el resultado de 2.96 con un porcentaje de 73,25%, lo cual indica que la revisión mensual es mucho más dinámica, debido a que de esta manera se puede evidenciar el incumplimiento y corregirlo.

Tabla 4.17: Control De Funciones Cumplidas

Pregunta	N	Porcentaje	Mediana	Desviación Estándar
control de funciones cumplidas cada mes	25	73%	2,96	1,098
control de funciones cumplidas cada seis meses	25	45%	1,80	1,000
control de funciones cumplidas cada año	25	42%	1,68	,988
control de funciones cumplidas cada que la empresa lo necesite	25	44%	1,76	,879

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de control de funciones cumplidas son los siguientes:

- ✓ control de funciones cumplidas cada mes

En el proceso de evaluación de desempeño. A continuación en la tabla 18, podemos observar: que el ítem de evaluación de desempeño mensual con un resultado de 2.68 siendo el 68%, en este caso dicho proceso es constituido una herramienta de diagnóstico para evidenciar el cumplimiento del personal, caso contrario tomar medidas respectivas.

Tabla 4.18: Evaluación De Desempeño

Pregunta	N	Porcentaje	Mediana	Desviación Estándar
Evaluación de desempeño cada mes	25	68%	2,72	1,308
Evaluación de desempeño cada seis meses	25	64%	2,56	1,325
Evaluación de desempeño cada año	25	51%	2,04	1,172

Evaluación de desempeño cada que la empresa lo necesite	25	42%	1,68	1,069
---	----	-----	------	-------

Por lo tanto los criterios seleccionados para al proceso de evaluación de desempeño son los siguientes:

- ✓ Evaluación de desempeño cada mes

4.3.3 Discusión de resultados

El objetivo de la investigación es obtener información de los profesionales relacionados con el área de Talento humano, a fin de tener como resultados criterios para la creación de un departamento de talento humano, para lo cual se procedido a utilizar la técnica de cuestionario, la misma que fue estructurad en base a la entrevista realizada en cada uno de los establecimientos hoteleros, acerca de cómo realizan sus procesos de reclutamiento, selección, contratación de personal, motivación, capacitación, desarrollo de personal y quien interviene en ellos. Por lo tanto los resultados se presentan a continuación (ver tabla 19).

Resumen de los resultados con los criterios seleccionados para la creación del departamento de Talento Humano.

Tabla 4.19: Resumen De Resultados

Subsistema	Proceso	Criterios seleccionados
Provisión	Reclutamiento	Archivo de carpetas Convocatoria del perfil profesional por medio del periódico Convocatoria del perfil profesional por medio de redes sociales:
	Selección	Análisis de carpetas Entrevista con el jefe de talento humano Entrevista con el gerente Pruebas de habilidad, destrezas y conocimientos Entrevista con el administrador
	Contratación de personal	Establecer un contrato legal Realizar exámenes ocupacionales a los nuevos empleados Entregar un profesiograma con funciones a cumplir Compartir con el nuevo empleado reglas y políticas del establecimiento
Aplicación	Inducción de personal	Introducción al reglamento interno Introducción de seguridad ocupacional Introducción al código de trabajo Reglas de uso adecuado de vestimenta en el trabajo
	Evaluación de personal	Control de funciones cumplidas cada mes
Mantenimiento	Motivación	Entregar mensajes motivacionales Entregar a los empleados estadías gratuitas con destinos turísticos Tener un día de actividades lúdicas Apoyar a los empleados con actividades de micro – emprendimiento
Desarrollo	Capacitación y desarrollo	Capacitación cada mes

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Datos de la empresa

Historia

El origen del Hotel se remonta al 2013, cuando Luis Guamanquispe comenzó a planear la construcción del hotel con una visión futurista basada en que la administración sea llevada por la familia, es así que junto a su esposa Amparito Flores decidieron comprar un terreno ubicado en Ingahurco pues el comercio se expande en esa área debido a las actividades del terminal terrestre y a su vez gente que frecuenta del centro comercial “Gran Aki”. Acogiendo así a clientes con la facilidad de compras a pocas cuadras sin necesidad de desplazamiento forzado y cansado.

Nombre de la empresa

Hotel de las Américas

Tipo de sociedad

Empresa unipersonal

Propietario, Luis Enrique Guamanquispe

Actividad económica

Alojamiento y servicio de comida

Descripción de la Empresa:

El Hotel De Las Américas está situado a 750 metros del Parque de la Laguna y 2 km de la plaza principal de Ambato. Es una empresa dedicada a los servicios hoteleros y

el confort de las personas hospedadas en el establecimiento. Cuenta con 28 habitaciones creadas para brindar comodidad al cliente. Tiene 1 salón continental para eventos sociales, sala de conferencias. Además de sus servicios como restaurante, catering, planes turísticos y garaje las 24 horas, WI - FI en todo el hotel, servicio de lavandería y agua caliente.

Misión:

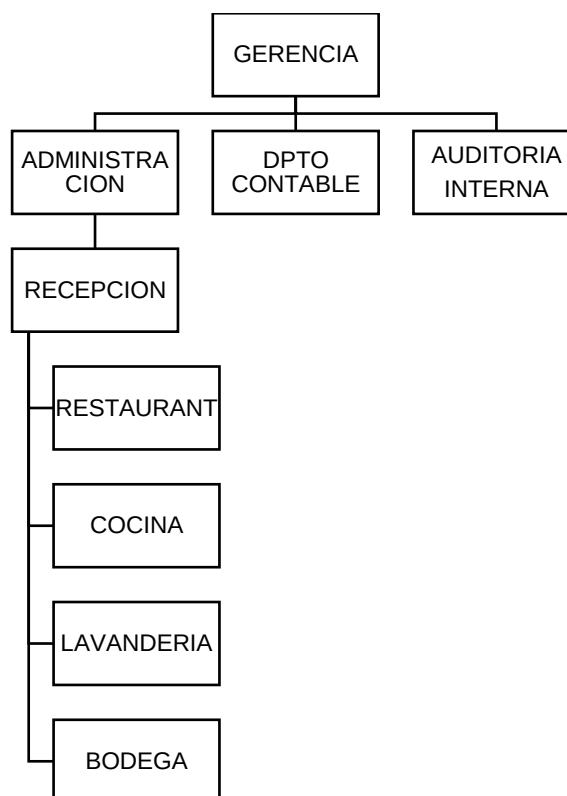
Brindar calidad y confort a nuestros huéspedes y clientes a través de un buen trato, manteniendo un servicio de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes.

Visión

Ser líderes en hospitalidad hacia nuestros clientes, en base a la cultura para crear experiencias únicas y confortables

Organigrama de la empresa

Ilustración 5. 1: Organigrama de la Empresa



Fuente: Martínez (2018)

5.2. Diagnóstico de la empresa

Para la realización del presente proyecto de investigación, se ha realizado el diagnóstico de la empresa “Hotel de las Américas”, con un análisis Pest y FODA, los mismos que son detallados a continuación.

Análisis PEST

El análisis PEST proviene de las siglas (político, económico, social y tecnológico). Comprende la situación de la empresa frente a esos factores, y como cambia día a día.

Factor político

- En la actualidad el gobierno pretende brindar más apoyo al sector turístico. Por ello que “Hotel de las Américas”, bajo el slogan “elegante y cordial” se propone potenciar la atracción turística mediante el buen servicio hacia los clientes.
- En cuanto a lo que es el mercado nacional, se exige normas de calidad. Por lo tanto, se ingresó a un proceso para obtener la “Q”, norma que exige cambios en beneficio de la buena atención al cliente, respecto a infraestructura y procesos mejorados.
- El ministerio de turismo pide cumplir con reglas en cuanto a estándares de calidad, refiere de buena organización en servicio, limpieza y hospedaje.
- Por otra parte se mantiene al día pagos de impuestos para evitar multas.
- Para asegurar un personal eficaz, se cumple con requisitos obligatorios que ampara al empleado con: remuneración justa, días libres, pagos adicionales de horas extras y seguro de salud.

Factor económico

- A pesar de la variación de la economía en el Ecuador, se mantiene un precio vigente en cuanto a hospedaje lo cual satisface al cliente. Debido a los contratos con otras empresas.
- Se toma en cuenta la actual vigencia del gobierno sobre el reglamento de salarios.
- En las vacaciones por feriados, la empresa aprovecha la variedad turística para exponer sus promociones y vender a mayor nivel.

Factor social

- Debido a la variedad turística, se beneficia para un cambio cultural y por medio de este, ser reconocido como un lugar acogedor y recomendado por los huéspedes.
- Se mantiene contratos con diferentes empresas para eventos, capacitaciones y talleres.
- Se toma en cuenta el lugar de ubicación, mismo que se encuentra cerca del terminal terrestre, feria de zapatos y micro mercado “AKI” para deleite y comodidad turística.
- A pesar de tener a pocos kilómetros varios establecimientos hoteleros vecinos, varios clientes prefieren a Hotel de las Américas por su buen servicio y hospedaje cómodo.
- Se ha buscado convenio con clubs deportivos, artistas del momento para resaltar la buena imagen.

Factor tecnológico

- Tomando en cuenta la buena acogida de redes sociales, se busca este medio para captar la atención de consumidores.
- La variedad tecnológica ha reducido el tiempo de producción, tal es el caso del área de cocina, se adquirió maquinaria de alta gama con el fin de optimizar el tiempo de trabajo.

Análisis FODA

El análisis FODA proviene de las siglas: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

F - Tener una estabilidad fija en la cartera de clientes - Buena imagen en la calidad de productos - Contar con proveedores directos - Varios contratos con empresas que se reanudan - Varios clientes satisfechos - Infraestructura en buen estado - Buen servicio	O - El estado Ecuatoriano fomenta el desarrollo turístico - Aceptación de productos por parte de los consumidores - Posibilidad de expandirse a nivel nacional - Incluidos en el proceso de calidad a nivel de establecimientos de servicio
D - Falta de capacitación al personal de atención al cliente - Incumplimiento de objetivos - Falta de compañerismo - Empleados se atribuyen funciones que no les corresponden - No hay un departamento de talento humano establecido	A - Nuevos establecimientos hoteleros - Nueva producción y comercialización de otras empresas - No hay suficientes habitaciones para feriado - No cuenta con áreas verdes y de recreación - Falta de organización en el personal.

Acciones correctivas

- Promover el trabajo en equipo con diversas actividades lúdicas, enfocado en temas como: compañerismo, buena actitud, ser asertivo, etc.

- Oficializar el departamento de talento humano.
- Contratar a un asistente de talento humano.
- Trabajar más con el personal, solucionando problemas internos.
- Capacitar al personal en atención al cliente.
- Revisión del profesiograma con cada empleado, para constatar el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.
- Promover la motivación de los empleados en la empresa, de tal manera que optimicen su trabajo.

Introducción

El presente proyecto de investigación, tiene como beneficiario a “Hotel de las Américas”. Una vez que se tuvo el resultado final, se ha realizado una exposición acerca de los criterios para crear un departamento de talento humano.

Proponiendo así un plan de trabajo en el cual se expone: los subsistemas de talento humano: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Cada uno con sus respectivos procesos y actividades a cumplir, enfocados a guiar el éxito de la empresa, mejorar el ambiente laboral, buena estructuración de procesos, corregir malas prácticas en el trabajo y motivar al personal.

5.3. Objetivos

Objetivo general

Obtener criterios viables para la creación del departamento de talento humano

Objetivos específicos

Desarrollar un plan con objetivos y actividades en base a los criterios obtenidos

Sugerir la contratación de un asistente de Talento Humano

5.4. Exposición del plan para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros.

La construcción del plan para la creación de un área para la gestión de talento humano, tiene como finalidad recomendar la utilización del presente documento como guía para iniciar el trabajo de gestión humana, junto con los colaboradores de la empresa.

Se detalla a continuación el despliegue de los subsistemas de talento humano, con sus respectivos criterios detallados. Además de los flujogramas para guía de cada proceso. Es menester mencionar que designar a una persona el manejo de los procesos aportará y enriquecerá el trabajo, ambiente laboral, trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, etc. Tomando en cuenta que trabajadores felices, dan buen servicio al cliente.

5.5. Creación del puesto: Asistente de Talento Humano

Se propone la contratación de un asistente de talento humano, debido a que la empresa cuenta con poco personal laborando. A continuación, se describe la creación del puesto.

5.5.1. Descripción de puesto y Competencias

PERFIL DE COMPETENCIAS	
I.	DATOS GENERALES
II.	NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de TALENTO HUMANO
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:	
ADMINISTRACIÓN ↓ ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	

MISIÓN DEL PUESTO: Gestionar de la mejor manera los procesos de Talento Humano, manteniendo buena coordinación con los trabajadores de la misma, manteniendo una línea de eficiencia y eficacia			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)			
FUNCIONES DE PUESTO - Gestionar todos los procesos de Talento Humano (Reclutamiento, selección, inducción, motivación y control) - Brindar apoyo al personal, recibiendo quejas del cliente interno y solucionando problemas. - Realizar planes de motivación y desarrollo de personas Revisar el cumplimiento de funciones, políticas de cada empleado. - Llevar el control de los beneficios sociales de los empleados			
FORMACIÓN ACADEMICA			
Título de tercer nivel			
ESPECIALIDAD DE PREFERENCIA: Psicología organizacional y/o industrial			
FORMACIÓN MINIMA :			
NIVEL DE EXPERIENCIA: 1 o 2 AÑOS EN CARGOS A FINES			
EXPERIENCIA PREVIA: Practicas pre profesionales. En funciones similares			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Bajos	Medio	Alto
Organizar al personal para su trabajo			X
Fomentar un buen ambiente laboral mediante motivación			x
Priorizar necesidades de los empleados		x	
Propiciar el cumplimiento de objetivos y metas			
REQUISITOS FÍSICOS:	Bajos	Medio	Alto
Dificultad de trabajo		x	
Esfuerzo físico	x		
Esfuerzo mental			x
REQUISITOS DE RESPONSABILIDAD:	Bajos	Medio	Alto
Fomentar el compañerismo y la colaboración		X	
Manejo del personal			X
Manejo de la confidencialidad de documentos			X
Manejar con eficiencia los datos proporcionados dentro de la empresa			X
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y comunicar a gerencia			X
Promover buen ambiente laboral y trabajo en equipo			X

III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)			
Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Desarrollar planes de motivación y desarrollo de personas	Informático Desarrollo de procesos de Talento humano	Habilidades de comunicación	Pensamiento estratégico
Manejo de nómina	Administración salarial	Manejo de software y programas	Pensamiento analítico
Seguimiento de procesos de gestión humana	subsistemas de Talento humano	Trabajo bajo presión y resolución de problemas	Orientación a resultados
ESTÁNDARES DE CALIDAD: - 80% en gestión de calidad - 100% de comunicación con el trabajador - 80% de colaboración con las demás áreas			
ELABORADO POR: Tatiana Martínez		REVISADO POR: Luis Cevallos, Mg.	AUTORIZA DO POR:

5.5.2. Responsabilidades

- Manejar con eficiencia los datos proporcionados dentro de la empresa
- Mantener estricta confidencialidad documentos personales de cada empleado
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y comunicar a gerencia
- Promover buen ambiente laboral y trabajo en equipo

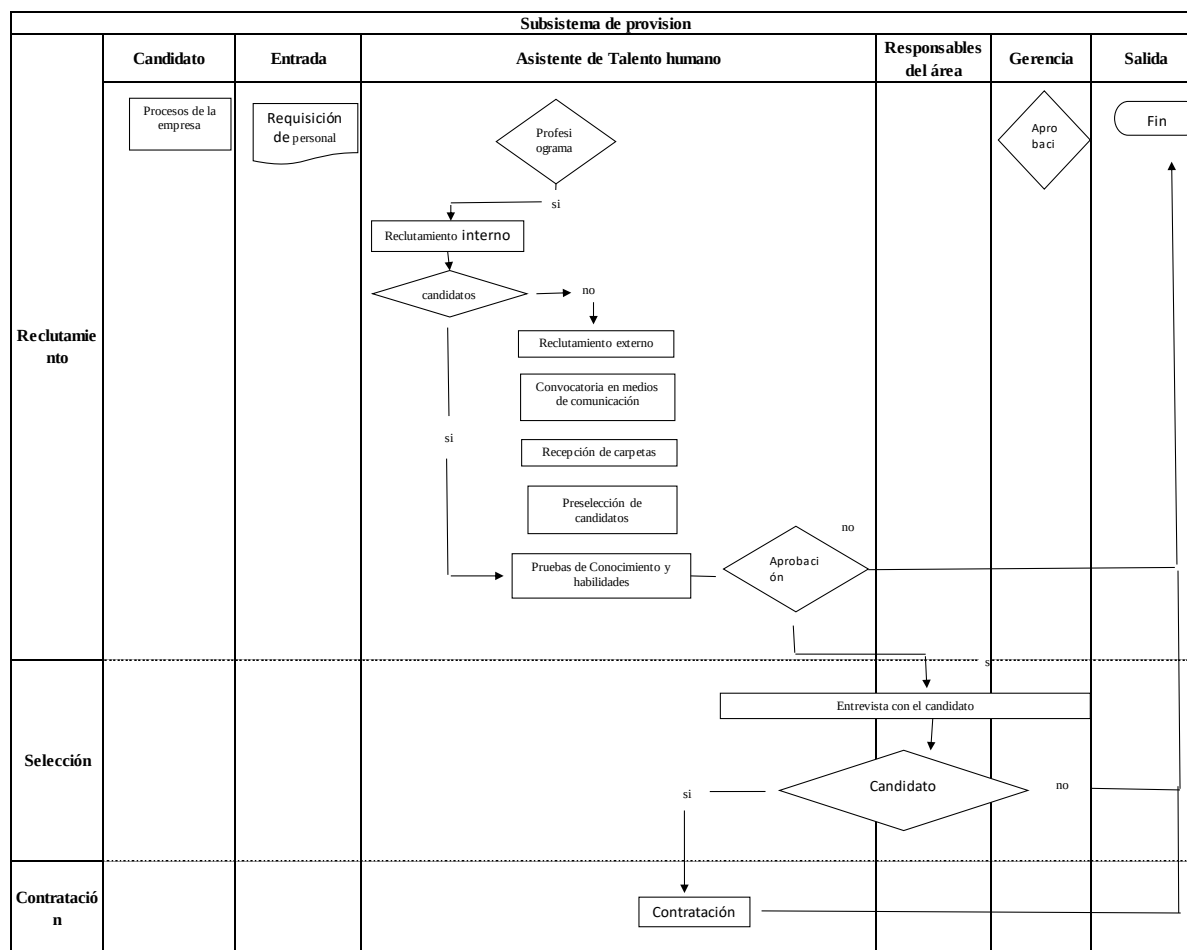
5.6. Subsistema de provisión

Abarca reclutamiento y selección de personal. Este subsistema, permite crear un perfil profesional de la vacante requerida por parte de la empresa, acorde a las necesidades de la misma. Analiza la capacidad laboral que tiene el candidato a ocupar el puesto. Junto con sus conocimientos, habilidades y destrezas para ser contratado.

Tabla 5.20: Subsistema De Provisión

Subsistema	Objetivo	Actividades	Recursos	Participantes	Responsable
Provisión	Dar información completa y acertada acerca del perfil profesional que requiere la empresa en diferentes medios de comunicación.	<u>Reclutamiento</u> Describir el perfil profesional que requiere la empresa Publicar la información en diferentes medios de comunicación Atender llamadas e inquietudes acerca de la convocatoria Archivar carpetas según área correspondiente	Humanos: Encargado de RRHH Materiales: Prensa escrita, redes sociales, radio y televisión	Encargado de RRHH	Encargado de RRHH
	Investigar y analizar los diferentes perfiles profesionales para escoger al candidato más idóneo a ocupar el puesto.	<u>Selección</u> Análisis de carpetas de los candidatos al puesto requerido Preparación de la entrevista y pruebas a los candidatos	Humanos: entrevistador y entrevistado Materiales: indicados para las pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas	Encargado de RRHH y candidatos	Encargado de RRHH
	Establecer el contrato entre el empleado y empleador, brindar pautas claras de políticas y reglas a cumplir.	<u>Contratación de personal</u> Preparación del contrato bajo las leyes correspondientes Pedido y recepción de exámenes ocupacionales Entrega de profesigramas y cuadernillos del reglamento interno y externo de la empresa	Humanos: contratista y contratado Materiales: Necesarios para hacer el contrato y cuadernillos de políticas y reglas	Encargado de RRHH, persona a ocupar el cargo	Encargado de RRHH

Ilustración 5. 2: Flujograma Subsistema De Provisión



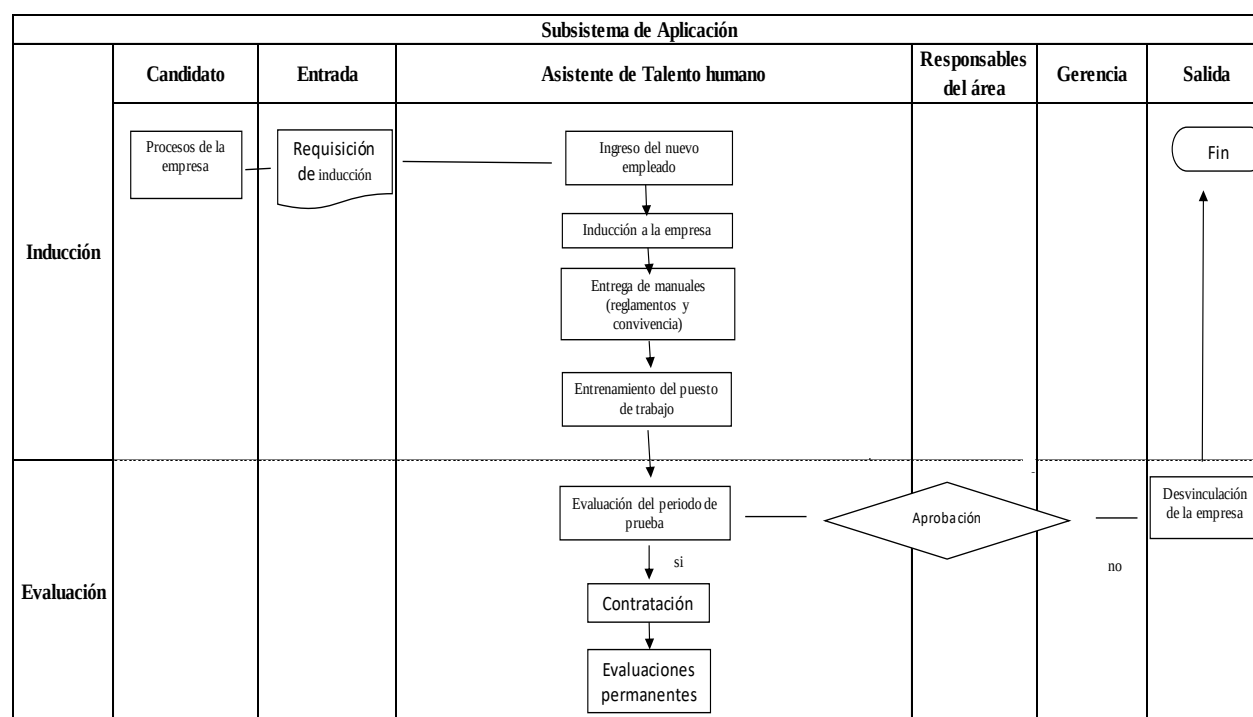
5.7. Subsistema de aplicación

Incluye una mejor estructura de la empresa con procesos de inducción, análisis y descripción de cargos y evaluación de personal. Es decir la organización de todos los integrantes que conforman la empresa como tal. En primera instancia se realiza la inducción a los nuevos empleados, con el fin de relacionar y sociabilizar políticas, reglas, además de las buenas prácticas con cada uno de los integrantes.

La mejor manera de obtener buenos resultados del nuevo integrante es guiarlo mediante el análisis y descripción de cargos. Previo a la evaluación de personal.

Tabla 5.21: Subsistema De Provisión

Subsistema	Objetivo	Actividades	Recursos	Participantes	Responsable
Aplicación	Relacionar al empleado con la empresa.	<u>Inducción</u> Recorrido con el nuevo empleado por la empresa dando indicaciones generales Explicación pertinente acerca del reglamento interno, seguridad ocupacional y código de trabajo Entrega de uniforme y explicación sobre uso adecuado del mismo	Humanos: Personal de la empresa Materiales: Todos los necesarios para inducción	Personal de la empresa	Encargado de RRHH
	Evaluar el trabajo del empleado y corregir falencias.	<u>Evaluación</u> Preparación de documentos para evaluar al personal en diferentes áreas	Humanos: Personal de la empresa Materiales: Necesarios para evaluaciones	Personal de la empresa	Encargado de RRHH

Ilustración 5. 3: Subsistema De Provisión

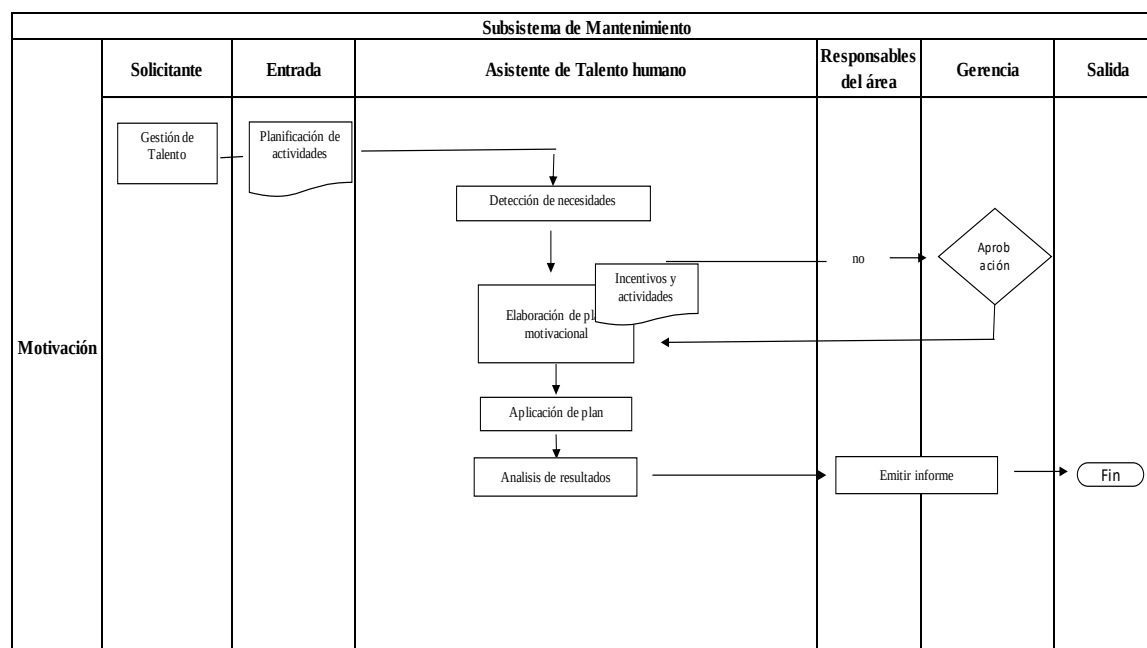
5.8. Subsistema de mantenimiento

Subsistema mediante el cual la empresa retribuye el trabajo a sus empleados, al aplicar buenas prácticas de motivación, brindar beneficios sociales como: planes de salud, becas estudiantiles, bonos por festividades, prestamos económicos por parte de la empresa. Esto asegura un equilibrio entre: empleados satisfactoriamente motivados y un buen trabajo realizado.

La motivación brinda reconocimiento por cumplimiento de metas laborales, al mismo tiempo trata de mejorar el ambiente laboral con diferentes actividades de socialización entre todos los integrantes de la empresa.

Tabla 5.22: Subsistema De Mantenimiento

Subsistema	Objetivo	Actividades	Recursos	Participantes	Responsable
Mantenimiento	Motivar al personal para el cumplimiento de metas en su trabajo	<u>Motivación</u> Entregar mensajes motivacionales Realizar un plan de incentivos Realizar un plan de agasajos al personal en días festivos y feriados Promover la unión y buena comunicación con actividades lúdicas Brindar planes de recompensa por logro de objetivos Charlas educativas y escucha de quejas para promover adecuada comunicación entre jefe – empleado	Humanos: Empleados de la empresa Materiales: Implementos Hojas, esferos, impresora, tarjetas de incentivo y todos los recursos necesarios para actividades relacionadas	Personal de la empresa Encargado de RRHH	Encargado de RRHH

Ilustración 5. 4: Flujograma Subsistema De Mantenimiento

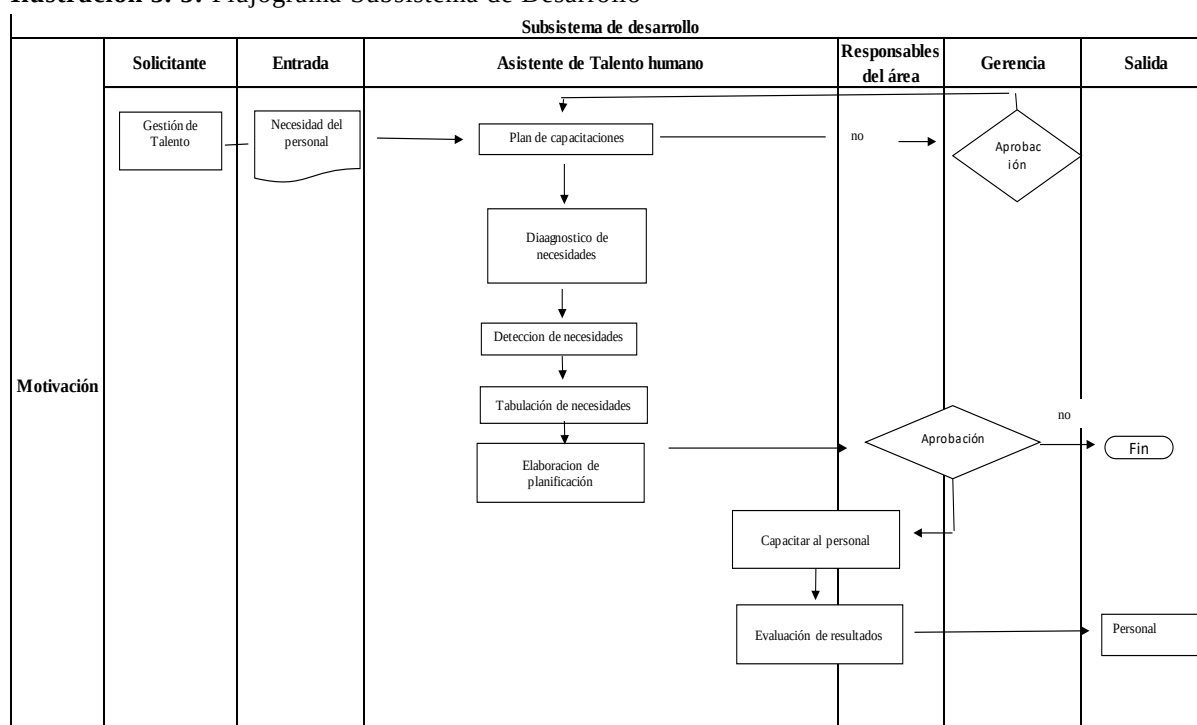
5.9. Subsistema de desarrollo

Propiciar que los empleados desarrollen todo su potencial con capacitaciones constantes, ayuda a mejorar el desempeño de su trabajo y por ende toda la empresa como tal. Desde el punto de vista de la gerencia el invertir en entrenamientos para todo el personal es obtener ganancias a corto plazo, además de enriquecer el perfil profesional del individuo con habilidades, conocimientos y desarrollo de competencias.

Finalmente, todo ese proceso se evalúa para verificar si el programa de capacitación está estructurado de la mejor manera.

Tabla 5.23: Subsistema De Desarrollo

Subsistema	Objetivo	Actividades	Recursos	Participantes	Responsable
Desarrollo	Asegurar el correcto desempeño del empleado	<u>Capacitación y desarrollo</u> Tratar diferentes tópicos. Promover desarrollo de empleados mediante capacitaciones respecto a su área de trabajo Diferentes actividades que desarrollen habilidades, conocimientos y competencias. Evaluación de las capacitaciones Brindar permisos respectivos sea el caso de estudiantes en la empresa	Humanos: Personal de áreas relacionadas Materiales: Recursos Cartulinas, hojas, computador, impresora, esferos y demás recursos para desarrollar actividades	Personal de la empresa	Encargado de RRHH

Ilustración 5. 5: Flujograma Subsistema de Desarrollo

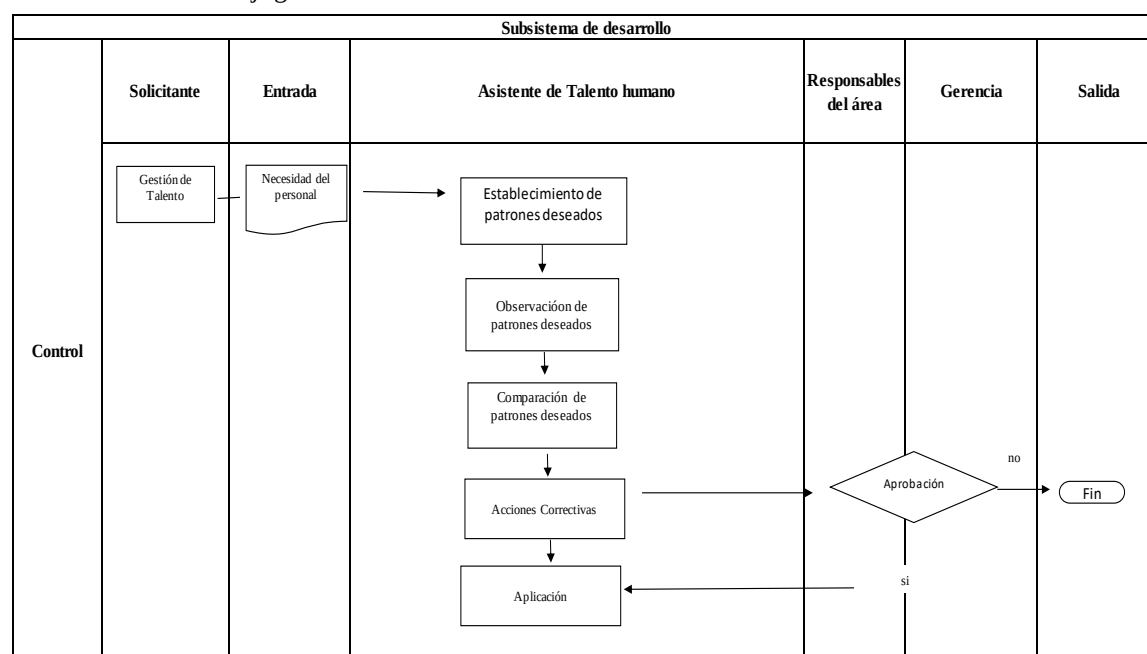
5.10. Subsistema de control

El subsistema de control, es un proceso mediante el cual la empresa mantiene un análisis y diagnóstico. Es decir, de la gestión actual de todos los procesos de recursos humanos.

Se propicia mantener una inspección adecuada de cada uno de los procesos, mediante un esquema donde se valora: responsable, cumplimiento de tareas e inconsistencias para dar seguimiento. Al finalizar las revisiones respectivas se procede a intervenir con acciones correctivas. Los trabajadores de la empresa deben trabajar en equipo para lograr metas y alcanzar objetivos empresariales.

Tabla 5.24: Subsistema De Control

Subsistem a	Objetivo	Actividade s	Recursos	Participante s	Responsabl e
Control	Verificar los procesos y fortalecer las debilidade s	<u>Seguimiento de procesos</u> Vigilar que cada uno de los procesos sea cumplido	Humanos: Encargado de RRHH Materiales: Hojas, esferos, impresora, computadora	Encargado de RRHH	Encargado de RRHH

Ilustración 5. 6: Flujograma Subsistema de Control

5.11. Criterios para la creación de un departamento de talento humano

La Investigación bibliográfica y de campo ha permitido establecer los criterios para la creación de un departamento de talento humano, que se describen a continuación:

- Gestionar los procesos de Talento humano
- Establecer las convocatorias de los puestos a requerir
- Detallar los reportes de cumplimiento de funciones del personal

- Diseñar profesigramas de la empresa
- Diseñar planificaciones de trabajo
- Producir el cumplimiento de trabajo mediante la motivación del personal
- Mostrar cumplimiento de políticas y reglas
- Establecer perfiles profesiones
- Crear una base de datos de todos los empleados
- Organizar capacitaciones acorde a la necesidad de la empresa
- Explicar la inducción a los nuevos empleados
- Crear contratos de los empleados con la aprobación del gerente administrativo

5.12. Evaluación preliminar

Como justificación de la validación de la presente propuesta. El proceso se lo realizó mediante el criterio de especialistas y beneficiarios, quienes trabajan en la gestión del talento humano.

Los mismos beneficiarios y expertos emitieron las validaciones pertinentes, que se pueden apreciar en la sección de anexos.

Las personas expertas con referencia al tema de Gestión de Talento Humano son:

- Ing. Cristina Lascano – En calidad de Administrador en Hotel de las Américas
- Ps. María Mercedes Arias – Consultor Externo
- Msc. Aitor Larzabal – Consultor independiente

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Mediante el diagnóstico que se realizó al establecimiento de servicios hoteleros “Hotel de las Américas”, se pudo apreciar que la más grande necesidad es no tener un departamento de talento humano y en su efecto una persona que realice la gestión de Talento Humano en la empresa. Por ello el desarrollo de este proyecto de investigación se centra en la necesidad detectada.
- Mediante el apoyo bibliográfico. Se pudo tener la principal referencia de Chiavenato con los subsistemas de Talento humano. Ospina en su artículo nuevos paradigmas en gestión humana. Por otro lado Quispe con el desarrollo de su tema “proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam” y trabajos similares, para realizar herramientas de investigación.
- Se observó que los departamentos de talento humano son de gran beneficio en establecimientos hoteleros, lo que permitió establecer los criterios para la creación del departamento de talento humano.
- Se pudo constatar mediante visitas personales a los establecimientos hoteleros, que Baños por ser un sector de constante turismo. Sus establecimientos hoteleros de mayor proporción, cuentan con un departamento de talento humano, debido a que el número de empleados sobrepasa las 10 personas.

- Las actividades de micro emprendimiento son de gran motivación para los empleados. referente a mantener un espacio para criar animales, sembrar plantas y frutas, para ser fuente de ingreso económico mediante su venta.
- En algunos establecimientos hoteleros se verificó que, la gestión de Talento humano es dirigida por personas ajenas a la gestión humana, en varios casos administradores.
- En cuanto a la validación de expertos, se tuvo apertura y un análisis respectivo del documento por parte de los validadores y por supuesto de la empresa beneficiaria dado que la propuesta beneficia tanto al personal como a la parte administrativa.

6.2. Recomendaciones

- Si la propuesta es aceptada por el beneficiario que en este caso es “Hotel de las Américas”, se recomienda continuar con el proceso de continuidad del proyecto de investigación con la materialización de la propuesta
- Se recomienda contratar personas relacionadas al área organización a la gestión humana para dirigir el área de Talento humano en la empresa.
- En cuanto al desarrollo de la propuesta se puede modificar acorde con la necesidad y criterio del usuario, siendo guía para el desarrollo de los subsistemas de Talento Humano.

BIBLIOGRAFIA

- Arrieta, C. & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Revista actualidades en psicología*, 22(109), 67-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1332/133213120004.pdf>
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 1-12. Recuperado de <https://goo.gl/RvMYwv>
- Badilla, L. (2006). Fundamentos del paradigma cualitativo en la investigación educativa. *Revista de Ciencias y Ejercicio en la Salud*. 4(1). 42 – 51k. Recuperado de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-FundamentosDelParadigmaCualitativoEnLaInvestigacio-4790881.pdf>
- Batanero, G. & Godino, J. (2001). Análisis de datos y su didáctica. (Documento de trabajo para su libre configuración, Universidad de Granada, Granada). Recuperado de: <http://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/Apuntes.pdf>
- Bermúdez, H. (2011). Inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un proceso sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 117- 142. Recuperado de <https://goo.gl/TgKf0O>
- Bravo, P. (2012). Análisis, diseño y valuación de puestos para talleres Mejía. (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca, Cuenca). Recuperado de <https://goo.gl/2hggfX>
- Bustamante, C. (2011). Aproximación al muestreo estadístico en investigaciones científicas. *Revistas bolivianas*. 10(1). 1. Recuperado de

http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700006&script=sci_arttext

Calderón, G. (2014). Modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad de los servicios en el hotel “Márquez del Río”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de grado, Universidad Regional autónoma de los Andes, Riobamba). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2032/1/TURTYH003-2014.pdf>

Chacha, G., Chacha, A. (2015). Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra, en el periodo noviembre 2014 – marzo 2015. (Tesis de grado, Universidad politécnica salesiana, Cuenca). Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>

Chauca, J. (2014). Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato). Recuperado de: <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

- Cruz, P. & Vega, G. (2001). La gestión por competencias (Tesis de grado, Antofagasta, Chile). Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Daul, A. & Ibarra, P. (2015). Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa de transportes Tía. S.A. (Tesis de grado, Universidad del Pacífico, Guayaquil). Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/89/1/TNE-UPAC-17630.pdf>
- Espinoza, R. & Tigse, S. (2012). Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la universidad politécnica salesiana, sede Quito. (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, Quito). Recuperado de: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Revista Scientia Et Technica*, 13(34), 343 – 348. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Fernández, I. (1982). Construcción de la escala de Likert. *Centro de investigación y asistencia técnica de Barcelona*. 1(1). 1-5. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf

- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Revista cuadernos de gestión*, 2(1), 65-90. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Fernández, C. & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de un desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista complutense de educación*, 10(1), 181-242. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/17245>
- Ganga, F; & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta laboral*, 14(2), 1315-8597. Recuperado de <http://shorturl.at/lpMN1>
- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de grado, Universidad de Valladolid, Valladolid). Recuperado de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=M1JVWYLBCEw8wfsqg_gDA&gws_rd=ssl#q=universidad+de+valladolid
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Revista Semestre Económico*, 15(31), 173-186. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a8.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (4ta ed.). México, D.F.: MacGraw-Hill Interamericana
- Iturralde, J. (2010). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el Año 2010. (Tesis de

pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato). Recuperado de <https://goo.gl/Ycv64P>

Lozano, L. (2003). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista escuela de administración de negocios*, 1(60), 147 – 164
Recuperado de <https://goo.gl/Tz4MeZ>

Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-96. Recuperado de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-AdministracionYOrganizaciones-2929438.pdf>

Mariño, J. (2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte. *Revista Ciencia en su PC*, 3(1), 52-66.
Recuperado de <http://shorturl.at/acioU>

Mejía. B., Bravo. M. & Montoya. A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones: análisis desde una perspectiva crítica. *Revista ingeniería industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado de <https://goo.gl/bgRsCu>

Moya, A. (2012). Diseño de la metodología para promover el desarrollo integral del personal. (Tesis de maestría, Universidad autónoma nuevo león, Monterrey).
Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3091/1/1080224634.pdf>

Muñoz, N. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. *Revista investigación y educación en enfermería*. 29(3), 292-499. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1052/105222406019.pdf>

- Obando, (2017). Subsistemas de la administración de recursos humanos. Recuperado de
file:///C:/Users/DELL/Downloads/Subsistemas_de_la_Administracion_de_Re
cu.pdf
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en Gestión Humana. *Revista ciencias estratégicas*, 18(23), 79 – 97. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>
- Poc, D. (2013). Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam, S.A., de Cobán, AV. (Tesis de grado, Universidad Rafael de Landívar, México). Recuperado de:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- Quispe, M. (2016). Control interno y gestión de recursos humanos en la empresa “Mundial Farma”, 2014. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Chimbote, Perú). Recuperado de:
<https://es.scribd.com/document/333854069/TESIS-Control-Interno-y-Gestion-de-Recursos-Humanos-en-La-Empresa-Mundial-Farma-2014>
- Rodríguez, F. (2011). Incidencia y vigencia del Taylorismo y Fordismo en la producción industrial moderna. *Revista In Vestigium Ire*, 4(1), 29 – 40. Recuperado de file:///C:/Users/DELL/Downloads/178-670-1-PB.pdf
- Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. Recuperado de
https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXT0_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf
- Ruiz, R. (2007). Creación del departamento de talento humano en la empresa Pronariobamba. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica de Chimborazo,

Riobamba). Recuperado de

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/404/1/12T00682.pdf>

Siza, H. (2012). Estudio ergonómico en los puestos de trabajo del área de preparación del material en Cepeda compañía limitada. Riobamba 2012. (Tesis de pregrado, Universidad Espoch, Riobamba). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2450/1/85T00230.pdf>

Sousa, V., Driessnack, M. & Mendes, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. Revista online. 15(3). 1-6. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf

Urdaneta, O. (2013). Evaluación de desempeño y motivación del personal en institutos de investigaciones de salud. *Revista de ciencias sociales*, 19(4), 672-682. Recuperado de <http://shorturl.at/apuMR>

Urdiales, S. (2015). Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral en la empresa raster en el periodo octubre 2014 – marzo 2015. (Tesis de pregrado, Universidad Salesiana sede Cuenca, Cuenca). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9015/1/UPS-CT005060.pdf>

Velando, M. & Guisando, M. (2006). Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal I+D en empresas de alta tecnología. *Revista Europea de dirección y economía*, 15(2), 131-150. Recuperado de <http://redaadem.org/articulos/123680342000.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Validación de la propuesta de la empresa beneficiaria



Anexo 2

Validación Instrumentos de Investigación



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE VALIDACION DE LA ENCUESTA SOBRE "CRITERIOS PARA CREAR UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOTELEROS"

Esta ficha pretende conocer si la herramienta de cuestionario para obtener criterios de creación del departamento de talento humano es válido, según los siguientes criterios:

Comprensión.- si la redacción es de fácil entendimiento.

Factibilidad.- si es asequible para utilizar.

Contribución.- si el cuestionario facilitaría el proceso de gestión.

Según su criterio en la siguiente tabla marque con una X.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Criterios	4	3	2	1
Escala				
La redacción del cuestionario es de fácil entendimiento para quien lo lee.	X			
El cuestionario es factible para utilizar.	X			
El cuestionario facilitaría el proceso de gestión.	X			

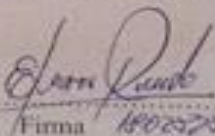
Nombre: Eleonor Virginia Pardo Pardo

Profesión: Psicóloga Industrial - Máster en Administración de Empresas

Tiempo de experiencia: 7 años

Cargo que ocupa: Docente Universitario

Fecha: 27.07.2017



 Firma 180252347-3



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIÓN

CUESTIONARIO DE VALIDACION DE LA ENCUESTA SOBRE "CRITERIOS PARA CREAR UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOTELEROS"

Esta ficha pretende conocer si la herramienta de cuestionario para obtener criterios de creación del departamento de talento humano es válido, según los siguientes criterios:

Comprensión.- si la redacción es de fácil entendimiento.

Factibilidad.- si es asequible para utilizar.

Contribución.- si el cuestionario facilitaría el proceso de gestión.

Según su criterio en la siguiente tabla marque con una X.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Criterios	4	3	2	1
Escala				
La redacción del cuestionario es de fácil entendimiento para quien lo lee.	X			
El cuestionario es factible para utilizar.	X			
El cuestionario facilitaría el proceso de gestión.	X			

Nombre: *Maria Mercedes Arias Sánchez*

Profesión: *Psicóloga Industrial*

Tiempo de experiencia: *5 años*

Cargo que ocupa: *Consultor externo*

Fecha *27/Julio/2017*

[Firma]
Firma *1804375671*

Anexo 3

Herramienta entrevista



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “CRITERIOS PARA CREAR UN
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS HOTELEROS” PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

ENTREVISTA CON ALCANCE EXPLORATORIO

Datos informativos:

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Anexo 4

#	Pregunta	Respuesta
1.	¿Existe en la empresa un departamento dedicado al manejo de personal y Talento humano?	
2.	¿Cuál cree Ud. Que es el objetivo del departamento?	
3.	¿Existe una estructura organizativa en el departamento?	
4.	¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal?	
5.	¿Cuál es el proceso de selección de personal?	
6.	¿Dentro del proceso de selección de personal que pruebas se utiliza?	
7.	¿Cómo realiza el proceso de contratación de personal?	
8.	¿Cómo realiza el proceso de inducción de personal?	
9.	¿Se realiza capacitaciones de personal?	
10.	La empresa apoya a los empleados con su formación profesional. ¿Basado en cursos y actualizaciones?	
11.	¿Para motivar al personal se toma en cuenta objetivos empresariales?	
12.	¿Cómo motiva a sus empleados?	
13.	¿Se realiza evaluaciones de desempeño?	
14.	¿Se hacen controles periódicos, diarios o semanales de las funciones que cumplen los empleados?	

Anexo 4

Herramienta cuestionario



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO “**CRITERIOS PARA CREAR UN DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOTELEROS**”
CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESIONALES RELACIONADOS CON EL ÁREA DE
TALENTO HUMANO EN RELACIÓN A PROCESOS DE SERVICIOS

Objetivo del instrumento: Obtener criterios de creación de un departamento de talento humano para una empresa de servicios hoteleros

Instrucciones: Sírvase por favor leer detenidamente el documento a continuación.

- Marque con una (X) en la opción que más se ajuste a su criterio.
- Responda con sinceridad a cada una de las preguntas. Responda la totalidad del instrumento.
- Sienta la libertad de preguntar ante cualquier inquietud.

La información que proporciones será de absoluta confidencialidad, usada exclusivamente para fines académicos.

Datos informativos

Edad: Sexo:.....
Nivel de estudio: Carrera:.....
Actividad actual:
Cargo que ocupa en la empresa:.....

Consentimiento informado

Nombre del participante:

Ud. está invitado a participar en este estudio de desarrollo. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Este proceso se conoce como consentimiento informado. Siéntase con absoluta libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

Descripción:

Para realizar el proyecto de desarrollo titulado “Criterios para crear un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros”, se realizó una entrevista a varios establecimientos hoteleros. Se ha Tomado en cuenta el análisis exploratorio mediante una entrevista, para formular preguntas en base a ello. Tiene como objetivo obtener datos para determinar criterios de creación de un departamento de talento humano

(Marque con una “X” si está de acuerdo)

Si acepta participar	
----------------------	--

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESIONALES RELACIONADOS CON EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN RELACIÓN A PROCESOS DE SERVICIOS

Se desea conocer su criterio en torno a una óptima gestión de talento humano en los siguientes sub-sistemas.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Dentro del proceso de Reclutamiento de personal califique según su criterio.	1	2	3	4
Escoger perfil profesional del archivo interno de la empresa. Postulantes que han dejado sus carpetas.				
Convocatoria del perfil profesional por medio del periódico.				
Convocatoria del perfil profesional por medio de redes sociales.				
Dentro del proceso de Selección de personal califique según su criterio.	1	2	3	4
Análisis de carpetas.				
Entrevista con jefe de talento humano.				
Entrevista con gerente.				
Pruebas de Habilidad, destrezas y conocimientos.				
Entrevista con administrador.				
Dentro del proceso de Contratación de personal califique según su criterio.	1	2	3	4
Establecer un contrato legal.				
Realizar exámenes ocupacionales a los nuevos empleados.				
Entregar un profesiograma con funciones a cumplir.				
Compartir con el nuevo empleado reglas y políticas del establecimiento.				
Dentro del proceso de Inducción de personal califique según su criterio.	1	2	3	4
Inducción del reglamento interno.				
Inducción de seguridad ocupacional.				
Código del trabajo.				
Reglas de uso adecuado de vestimenta en el trabajo.				
Dentro del parámetro Motivación Laboral califique según su criterio.	1	2	3	4
Entregar mensajes motivacionales.				
Entregar a los empleados estadías gratuitas con destinos turísticos.				
Tener un día con actividades lúdicas y de aprendizaje.				
Apoyar a los empleados con actividades de micro-emprendimiento.				
Dentro del proceso de capacitación al personal califique según su criterio, la frecuencia en que la empresa debe capacitar a los empleados.	1	2	3	4
Cada mes.				
Cada seis meses.				
Cada año.				
Cada que la empresa sienta la necesidad.				
Dentro del proceso evaluación de desempeño califique según su criterio, la frecuencia en que la empresa debe evaluar a los empleados.	1	2	3	4
Cada mes.				

Cada seis meses.				
Cada año.				
Cada que la empresa vea la necesidad.				
Dentro del proceso de control de las funciones cumplidas, califique según su criterio la frecuencia que se debe tener.	1	2	3	4
Cada mes.				
Cada seis meses.				
Cada año.				
Cada que la empresa sienta la necesidad.				
	1	2	3	4
Considera Ud. que la empresa debe apoyar a los empleados a su formación tanto personal como profesional?				
Dentro del proceso de Reclutamiento de personal califique según su criterio.	1	2	3	4
Escoger perfil profesional del archivo interno de la empresa. Postulantes que han dejado sus carpetas.				
Convocatoria del perfil profesional por medio del periódico.				
Convocatoria del perfil profesional por medio de redes sociales.				



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de investigación “Criterios para la creación de un departamento de Talento Humano en una empresa de servicios hoteleros”, desarrollado por Tatiana Martínez, estudiante egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida al área de Talento humano de la empresa de servicios hoteleros HOTEL DE LAS AMÉRICAS. Dentro de la gestión de Talento humano se prioriza el buen desarrollo y mantenimiento de los subsistemas como son: Provisión, aplicación, desarrollo, mantenimiento y control. La propuesta consta de los diferentes subsistemas de Talento humano, cada uno con sus respectivos criterios, además de sugerir la contratación de un asistente de Talento humano, acompañado de la creación del puesto sugerido.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta						X
Formato de la propuesta					X	
Procedimiento de la propuesta						X
Criterios de aplicación de la propuesta						X
Formas de utilización de la propuesta						X



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de “criterios para la creación de un departamento de Talento Humano”, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato de la propuesta	X		X		
3	Cantidad de elementos planteados	X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		
15	Se ha determinado parámetros de aplicación	X		X		
16	Se brinda facilidad para comprender las directrices	X		X		
17	Constituye un instrumento útil para la gestión de Talento Humano	X		X		
18	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		



CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la propuesta de modelo de reclutamiento y selección interna enfocada a la satisfacción laboral, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Elementos de la propuesta	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Objetivo	X		X		X		
2	Alcance	X		X		X		
3	Formatos (Anexos)	X		X		X		
4	Procedimiento	X		X		X		
5	Subsistema de Provisión	X		X		X		
6	Subsistema de Aplicación	X		X		X		
7	Subsistema de Mantenimiento	X		X		X		
8	Subsistema de Desarrollo	X		X		X		
9	Subsistema de Control	X		X		X		
10	Sugerencia – Creación de puesto (Asistente de Talento Humano)	X		X		X		
11	Descripción del puesto de asistente de Talento Humano	X		X		X		
12	Criterios para la creación de un departamento de Talento Humano	X		X		X		

Nombre: Ps. María Mercedes Arias

Cargo: Independiente

Firma:

Fecha : Marzo 2018

Elaborado por: Martínez Tatiana



CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de investigación “Criterios para la creación de un departamento de Talento Humano en una empresa de servicios hoteleros”, desarrollado por Tatiana Martínez, estudiante egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida al área de Talento humano de la empresa de servicios hoteleros HOTEL DE LAS AMÉRICAS. Dentro de la gestión de Talento humano se prioriza el buen desarrollo y mantenimiento de los subsistemas como son: Provisión, aplicación, desarrollo, mantenimiento y control. La propuesta consta de los diferentes subsistemas de Talento humano, cada uno con sus respectivos criterios, además de sugerir la contratación de un asistente de Talento humano, acompañado de la creación del puesto sugerido.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
[Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].						
Planeación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Procedimiento de la propuesta						X
Criterios de aplicación de la propuesta						X
Formas de utilización de la propuesta						X



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de “criterios para la creación de un departamento de Talento Humano”, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato de la propuesta	X		X		
3	Cantidad de elementos planteados	X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		
15	Se ha determinado parámetros de aplicación	X		X		
16	Se brinda facilidad para comprender las directrices	X		X		
17	Constituye un instrumento útil para la gestión de Talento Humano	X		X		
18	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		



CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la propuesta de modelo de reclutamiento y selección interna enfocada a la satisfacción laboral, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Elementos de la propuesta	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Objetivo	X		X		X		
2	Alcance	X		X		X		
3	Formatos (Anexos)	X		X		X		
4	Procedimiento	X		X		X		
5	Subsistema de Provisión	X		X		X		
6	Subsistema de Aplicación	X		X		X		
7	Subsistema de Mantenimiento	X		X		X		
8	Subsistema de Desarrollo	X		X		X		
9	Subsistema de Control	X		X		X		
10	Sugerencia – Creación de puesto (Asistente de Talento Humano)	X		X		X		
11	Descripción del puesto de asistente de Talento Humano	X		X		X		
12	Criterios para la creación de un departamento de Talento Humano	X		X		X		

Nombre: MSC. Aitor Larzabal Fernandez

Cargo: Independiente

Firma:

Fecha : Marzo 2018

Elaborado por: Martínez Tatiana