

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de mejora del área de talento humano en los
procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador
Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023**

**Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autora:
Bach. Suárez Villalva, Erika Vanesa

Docente Guía:
Mgs. Chura Quispe, Gilber

TACNA – PERÚ

2023

● **9% de similitud general**

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:


- 4% Base de datos de Internet
 - Base de datos de Crossref
 - 8% Base de datos de trabajos entregados
 - 0% Base de datos de publicaciones
 - Base de datos de contenido publicado de Cross
-

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatorias

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la fuerza cuando estuve a punto de claudicar, y el permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación.

A Vladimir Pástor, mi amado esposo, por no soltar mi mano en todo este camino, por su paciencia en el cuidado de nuestro hijo mientras estaba estudiando e investigando.

A mi hijo Héctor Vladimir, a quien no pude darle la atención que merecía en su corta edad hasta lograr culminar una meta más en mi formación, tú eres mi mayor inspiración para seguir siendo mejor cada día. 

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a la empresa hotelera el " Emperador", por abrirme las puertas para poder realizar este trabajo de investigación.

Finalmente me es imperioso agradecer a la escuela de Posgrado NEWMAN., y en especial mi agradecimiento al Mgs. Gilber Chura, por los saberes impartidos a mi persona, sin su aportante apoyo o hubiese podido alcanzar esta anhelada meta.

¡Gracias!

Índice de contenidos

Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice de contenidos.....	5
Índice de tablas	9
Índice de figuras	10
Resumen	11
Introducción	12
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	14
1.1. Título del tema.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Metodología.....	16
1.4.1. Tipos de investigación	16
1.4.2. Diseño de investigación	17
1.4.3. Población y muestra	18
1.4.4. Técnicas e instrumentos de compilación de datos.....	19
1.4.5. Tratamiento y procesamiento de la información	19
1.4.6. Herramienta para identificar la problemática	20
1.5. Justificación.....	20

1.5.1. Teórica.....	20
1.5.2. Metodológica.....	21
1.5.3. Práctica.....	21
1.6. Definiciones.....	21
1.6.1. Selección de personal.....	21
1.6.2. Reclutamiento de personal	22
1.6.3. Preselección	22
1.6.4. Talento humano	22
1.6.5. Evaluación de candidatos	22
1.7. Alcances y limitaciones	23
1.7.1. Alcances	23
1.7.2. Limitaciones.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Conceptualización de la variable y/o tópico clave	24
2.1.1. Talento humano	24
2.1.2. Reclutamiento y selección	30
2.2. Importancia de la variable y/o tópico clave.....	41
2.3. Análisis comparativo.....	43
2.4. Análisis crítico	46
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	48
3.1. Reseña histórica.....	48
3.2. Filosofía organizacional.....	49

3.2.1. Misión	49
3.2.2. Visión	49
3.2.3. Valores.....	49
3.2.4. Políticas	50
3.3. Diseño organizacional	51
3.3.1. Descripción	51
3.4. Productos y/o servicios.....	53
3.4.1. Habitaciones	53
3.5. Diagnóstico organizacional.....	57
3.5.1. FODA.....	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	60
4.1. Diagnóstico a los procesos de reclutamiento y selección.....	60
4.1.1. Análisis mediante el uso de árbol de problemas.....	60
4.1.2. Diagnóstico mediante la guía de entrevista	65
4.1.3. Generalidades del diagnóstico.....	73
4.2. Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección.....	74
4.2.1. Interpretación analítica de la propuesta de mejora	76
4.3. Mecanismos de seguimiento y control para la propuesta de mejora	83
4.3.1. Análisis de interpretación del monitoreo y supervisión de la propuesta	85
4.4. Mecanismos de implementación de la propuesta.....	88
4.4.1. Inversión estimada para la propuesta de mejora	90
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS	91

Conclusiones	94
Referencias bibliográficas.....	96
Anexos	100

Índice de tablas

Tabla 1 Área de talento humano y actividades.....	26
Tabla 2 Reclutamiento y selección de personal	43
Tabla 3 FODA organizacional del hotel	57
Tabla 4 Experiencia en el proceso de selección.....	65
Tabla 5 Información del proceso	66
Tabla 6 Tipos de pruebas.....	67
Tabla 7 Relevancia de las pruebas	68
Tabla 8 Capacitaciones	69
Tabla 9 Coordinación y comunicación.....	70
Tabla 10 Calidad de servicio	71
Tabla 11 Iniciativa de sugerencias	72
Tabla 12 Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección.....	74
Tabla 13 Seguimiento y control para la propuesta de mejora	83
Tabla 14 Estimación de inversión.....	90

Índice de figuras

Figura 1 Etapas del proceso de selección.....	39
Figura 2 Diagrama organizacional del hotel	51
Figura 3 Classic King.....	54
Figura 4 Classic family	54
Figura 5 Suite emperador	55
Figura 6 Piscina e hidromasaje	55
Figura 7 Gimnasio	56
Figura 8 Restaurante.....	56
Figura 9 Experiencia en el proceso de selección	65
Figura 10 Información del proceso	66
Figura 11 Tipos de pruebas.....	67
Figura 12 Relevancia de las pruebas	68
Figura 13 Capacitaciones.....	69
Figura 14 Coordinación y comunicación.....	70
Figura 15 Calidad de servicio	71
Figura 16 Iniciativa de sugerencias	72

Resumen

En la empresa se evidenció que muchos trabajadores en áreas específicas han sido contratados por razones no fundamentadas en criterios de competencia y experiencia laboral, sino más bien por amistad o recomendaciones personales. La falta de un proceso de selección adecuado ha resultado en la incorporación de personal que desconoce los procesos internos y carece de habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones eficientemente. En base a la problemática se ha planteado el objetivo de “elaborar una propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023” apoyados en la investigación descriptiva para conocer las características de los procesos de reclutamiento y selección, investigación acción para implementar mejoras en los procesos de reclutamiento y selección bajo un enfoque mixto. La población estuvo conformada por 18 colaboradores y 13 outsourcing por servicios profesionales.

Palabras clave: Hotel Emperador Hotelemp S.A., reclutamiento interno, externo, mixto, selección de personal, talento humano.

Introducción

El área de Talento Humano, cumple un papel fundamental en el funcionamiento y éxito de cualquier organización pues se encarga de gestionar el recurso más valioso de una empresa: su capital humano donde el enfoque principal es reclutar, seleccionar, desarrollar y retener a los empleados adecuados para que la organización alcance sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Dentro de los procesos clave del área de Talento Humano, el reclutamiento y la selección ocupan un lugar crucial ya que evidentemente estos procesos se diseñan para identificar, atraer y elegir a candidatos que se ajusten a los requisitos y la cultura de la empresa. El reclutamiento se refiere a la búsqueda activa de candidatos potenciales, ya sea dentro o fuera de la organización, a través de diversos canales como anuncios de empleo, redes sociales, ferias laborales y más.

Una vez que se ha atraído a un grupo de candidatos, comienza el proceso de selección la cual implica evaluar a los candidatos en función de sus habilidades, experiencia, competencias y adecuación cultural con la finalidad de identificar al candidato que mejor se ajuste a los requisitos del puesto y a la cultura organizacional, lo que contribuirá a un desempeño óptimo y una mayor retención en el futuro.

La investigación permite identificar áreas del proceso de reclutamiento y selección que podrían estar ralentizando la contratación o que podrían mejorarse para encontrar candidatos más adecuados trasladando a un proceso más eficiente y efectivo esto significa estar al tanto de las últimas tendencias y necesidades, para alinearlos con las nuevas realidades y demandas. La investigación se divide en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo de este estudio, se abordan los antecedentes de investigación, comenzando con la presentación del problema, se resumen tanto los objetivos del estudio, y se proporciona la justificación sólida para llevar a cabo la investigación, se definen los términos relevantes, se detalla tanto los alcances como las limitaciones inherentes al proceso de investigación.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico se conceptualizan los temas clave, se subraya la importancia de estos aspectos fundamentales y se ofrece un análisis comparativo exhaustivo, seguido por un análisis crítico necesario para contextualizarlos adecuadamente.

El capítulo III, se dedica a explorar todos los aspectos pertinentes del marco referencial de la empresa, que constituye el núcleo de estudio del problema, se proporciona una breve reseña histórica, se exponen los fundamentos filosóficos y organizacionales de la empresa, se detalla su estructura organizativa y se realiza un análisis organizacional utilizando la metodología FODA.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo el diagnóstico permitiendo obtener antecedentes que nos ofrecen una comprensión más completa de la realidad de la empresa, incluyendo sus ventas decrecientes. Para presentar la propuesta de mejora, se presentan datos estadísticos a través de tablas y, a continuación, se esboza detalladamente una propuesta de mejora, detallando estrategias, acciones y procesos específicos a implementar para lograr los resultados deseados.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023.

1.2. Planteamiento del problema

Hotelemp S.A. es una empresa dedicada al servicio de hospedaje con 10 años de experiencia en el mercado. Su principal objetivo es proporcionar a sus clientes un nivel de confort y seguridad durante su estadía. Sin embargo, se han identificado varias falencias en los procesos internos del hotel, especialmente en los ámbitos de limpieza, atención al cliente, servicio, pérdida de información de pedidos y documentación, y el desaprovechamiento de recursos debido a la inobservancia o negligencia de los colaboradores. Estos problemas se agravan por la falta de conocimiento adecuado sobre los procesos y la falta de coordinación entre el personal, lo que ha llevado a una mala imagen y percepción del hotel por parte de los clientes.

El problema principal que enfrenta Hotel Emperador Hotelemp S.A. es la necesidad de mejorar su proceso de selección de personal. Actualmente, muchos trabajadores en áreas específicas dentro de la empresa han sido contratados por razones no fundamentadas en criterios de competencia y experiencia laboral, sino más bien por amistad, recomendaciones personales o por decisiones empíricas. La falta de un proceso de selección adecuado ha resultado en la incorporación de personal que desconoce los procesos internos y carece de habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones eficientemente. Además, la

empresa ha experimentado dificultades para coordinar a su personal de manera efectiva, lo que ha afectado la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Si no se mejora la problemática descrita anteriormente, el hotel podría enfrentar una serie de consecuencias negativas y desafiantes. Por ejemplo, la mala coordinación entre el personal y la falta de capacitación adecuada podrían llevar a un servicio ineficiente y de baja calidad para los huéspedes. Esto generaría una percepción negativa en los clientes y se traduciría en malas críticas en plataformas de reseñas y redes sociales, afectando la reputación del hotel. La falta de personal calificado y conocimiento de los procesos internos puede resultar en una atención deficiente y en la incapacidad de resolver problemas o satisfacer las necesidades de los huéspedes reduciendo la satisfacción de los clientes, lo que a su vez podría afectar la retención de clientes habituales y dificultar la captación de nuevos clientes.

La realización de la investigación de mejora en el área de talento humano, enfocada en los procesos de reclutamiento y selección, es un paso esencial comprometida con el éxito a largo plazo. Esta investigación no solo representa un intento de perfeccionar los métodos existentes, sino que también refleja una comprensión profunda de cómo la calidad de las personas que componen una organización puede marcar la diferencia en un mundo empresarial cada vez más competitivo y dinámico, contar con los empleados adecuados en los lugares adecuados no es un lujo, sino una necesidad.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar cuales son los procesos de reclutamiento y selección al área de Talento Humano.
- Proponer acciones de mejora a los procesos de reclutamiento y selección.
- Plantear mecanismos de seguimiento y control a las acciones de mejora planteadas.
- Determinar los mecanismos de implementación a las acciones de mejora.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipos de investigación

1.4.1.1. Descriptiva

Para la propuesta de mejora al área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección, se pueden utilizar diferentes diseños de investigación, como de tipo de investigación se enfoca en describir las características de una población o fenómeno en particular (Mejía, 2020). En este caso, utilizará para conocer las características de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa y detectar las áreas de mejora.

1.4.1.2. De campo

Este tipo de investigación “se realiza en el lugar donde ocurre el fenómeno que se quiere estudiar. Es un enfoque de investigación que involucra la recopilación de datos de primera mano, obtenidos de manera directa y concreta en el entorno real en el que se desarrolla el objeto de estudio” (Rus, 2022). En este caso, se manejará para observar directamente los procesos de reclutamiento y selección en la empresa y detectar las áreas de mejora.

1.4.2. Diseño de investigación

1.4.2.1. Investigación acción

“Enfoque de investigación que combina la investigación científica con la acción práctica y la toma de decisiones” (Baena, 2017, p. 55). Se enfoca en la mejora de una situación específica. Se aplicará para implementar mejoras en los procesos de reclutamiento y selección en la empresa y evaluar su efectividad.

1.4.2.2. Cuantitativo

Se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos y medibles (Universidad de Santander, 2021). En el contexto de la investigación en talento humano, el enfoque cuantitativo podría utilizarse para estudiar aspectos como las tasas de éxito del reclutamiento, el tiempo promedio para cubrir una vacante, las características demográficas de los candidatos seleccionados, la eficacia de las pruebas de selección utilizadas, entre otros. Se emplean técnicas estadísticas para analizar los datos, lo que permite realizar generalizaciones y establecer relaciones entre variables.

1.4.2.3. Cualitativo

Se enfoca en comprender y explorar en profundidad los fenómenos y procesos subyacentes (Sánchez F. , 2019). En el contexto de la investigación en talento humano, el enfoque cualitativo podría utilizarse para obtener percepciones, opiniones, creencias y experiencias de los candidatos, reclutadores y otros actores involucrados en los procesos de reclutamiento y selección. Se utilizan métodos como entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido para obtener datos cualitativos, y el análisis se centra en identificar patrones, temas emergentes y significados subyacentes.

1.4.3. Población y muestra

1.4.3.1. Población

“La población se conoce como el conjunto o grupo de individuos, elementos que se va a realizar el estudio” (Otzen & Mantereola, 2017). Para el presente estudio se indica que o estará conformada por 18 colaboradores y 13 outsourcing por servicios profesionales del Hotel Emperador Hotelemp S.A. En este caso, la población es de tamaño finito, ya que se puede contar el número exacto de individuos o elementos que la componen.

1.4.3.2. Muestra

“Es una parte específica de la población en el cual los individuos comparten particularidades similares” (Otzen & Mantereola, 2017). En este caso, como el tamaño de la población es pequeño y no se presentarán dificultades en el manejo de datos, se utilizará el mismo valor de la población para la muestra, por lo que no será necesario aplicar fórmulas estadísticas de muestreo teniendo un valor total de 31 colaboradores que se aplicaran la entrevista.

1.4.4. Técnicas e instrumentos de compilación de datos

1.4.4.1. Técnicas

1.4.4.1.1. Entrevista

Técnica de investigación y comunicación que implica la interacción directa entre dos o más personas, donde un entrevistador realiza preguntas y el entrevistado proporciona respuestas verbales (Díaz et al., 2013). Además, resulta conveniente cuando se busca obtener una visión general de la situación y obtener información cuantitativa para evaluar tendencias y patrones. La naturaleza cerrada de las preguntas permite obtener datos objetivos y precisos, lo que puede resultar valioso para tomar decisiones basadas en evidencia.

1.4.4.2. Instrumentos

1.4.4.2.1. Guía de entrevista

En el proceso de recopilación de datos para conocer la situación actual de la empresa en cuanto a cómo se llevan a cabo los procesos de selección y contratación, se ha optado por utilizar una guía de entrevista compuesta por 8 preguntas cerradas. Esta elección se debe a varias razones. En primer lugar, la guía estructurada facilita la estandarización de la recopilación de datos, lo que asegura que todas las respuestas se obtengan de manera uniforme y coherente. Al emplear preguntas cerradas, se proporcionan opciones de respuesta predeterminadas, lo que permite una fácil tabulación y análisis de los datos.

1.4.5. Tratamiento y procesamiento de la información

Una vez recopilada la información, se procede a tabularla utilizando programas informáticos para análisis estadístico como MAXQDA, que resulta de gran ayuda para

codificar y clasificar datos, visualizar patrones. Estos recursos visuales facilitan una mayor comprensión y análisis de los datos obtenidos.

1.4.6. Herramienta para identificar la problemática

1.4.6.1. Técnicas

También conocido como análisis de problemas o árbol de causas y efectos, es una herramienta de planificación y gestión utilizada para identificar y visualizar las causas subyacentes de un problema específico. Es una técnica que permite analizar la relación entre las causas y los efectos de un problema de manera estructurada y organizada (Hérnandez & Garnica, 2015).

Se representa gráficamente en forma de un diagrama en el que se presentan las relaciones causales entre diferentes elementos. La estructura del árbol se asemeja a un árbol invertido, donde la raíz es el problema central y las ramas representan las diferentes causas que contribuyen al problema.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

La justificación teórica de esta propuesta se basa en la necesidad de mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la empresa, a partir de la aplicación de teorías y conceptos relacionados con la gestión del talento humano y la psicología organizacional. Se busca generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar teorías y contrastar resultados para mejorar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección.

1.5.2. Metodológica

La justificación metodológica de esta propuesta se basa en la necesidad de implementar un nuevo método o estrategia para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la empresa. Se utilizará una metodología de investigación de campo para observar directamente los procesos de reclutamiento y selección en la empresa y detectar las áreas de mejora. Además, se aplicarán entrevistas a los trabajadores y responsables del área de talento humano para recopilar información.

1.5.3. Práctica

La justificación práctica de esta propuesta se basa en la necesidad de mejorar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa para atraer y retener a los mejores talentos. La implementación de mejoras en estos procesos puede tener un impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los trabajadores, lo que a su vez puede mejorar la imagen y la reputación de la empresa. Además, la implementación de mejoras en los procesos de reclutamiento y selección puede reducir los costos asociados con la rotación de personal y la capacitación de nuevos empleados.

1.6. Definiciones

1.6.1. Selección de personal

“La elección se refiere al procedimiento que una entidad utiliza para optar por la persona que más se ajusta a los requisitos de selección establecidos para la posición vacante, considerando las circunstancias actuales del mercado” (Chiavenato, p. 117).

1.6.2. Reclutamiento de personal

Proceso donde la empresa u organización busca y atrae a candidatos potenciales para cubrir las vacantes de empleo existentes dentro de la organización. Es una etapa crucial en el área de talento humano, ya que es el primer paso para seleccionar a los futuros colaboradores que se incorporarán al equipo de trabajo (Conexión Esan, 2016).

1.6.3. Preselección

Cuando se anuncia una vacante, es común que haya un gran número de candidatos interesados en el trabajo. Por lo tanto, resulta necesario implementar un mecanismo para reducir la cantidad de postulantes a un número adecuado que permita realizar pruebas y evaluaciones posteriores (Alvarado, 2014).

1.6.4. Talento humano

Conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias y competencias que poseen las personas dentro de una organización o empresa. Es el recurso humano que conforma la fuerza laboral de una entidad y representa uno de los activos más valiosos para el logro de los objetivos y el éxito de la organización (Chiavenato, 2007).

1.6.5. Evaluación de candidatos

Proceso que forma parte del área de Talento Humano y se lleva a cabo durante la etapa de selección de personal, consiste en analizar y valorar las habilidades, competencias, experiencia, conocimientos y aptitudes de los candidatos que han sido identificados como posibles potenciales para ocupar una vacante laboral en una empresa u organización (Alvarado, 2014).

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- Se enfoca al área de Talento Humano en los procesos de reclutamiento y selección puede identificar oportunidades para mejorar y optimizar los procedimientos actuales, lo que puede resultar en una selección más eficiente y eficaz de candidatos calificados.
- La investigación ayudará a la empresa a desarrollar estrategias más efectivas para atraer y retener a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes.

1.7.2. Limitaciones

- La disponibilidad de datos completos y precisos sobre el desempeño de los empleados y el proceso de selección
- Los resultados de la investigación pueden aplicarse específicamente al contexto en el que se realizó el estudio y no pueden generalizarse directamente a otras organizaciones o situaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de la variable y/o tópico clave

2.1.1. Talento humano

Para Chiavenato (2007):

El área de talento humano es el conjunto de estrategias, políticas y procesos diseñados para optimizar la administración y desarrollo del capital humano de una empresa a través del reclutamiento y selección efectiva, programas de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, gestión de compensaciones y beneficios, así como la promoción de un ambiente laboral positivo, el área de talento humano busca atraer, retener y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Rojas *et al.* (2021):

El área de talento humano, también conocida como recursos humanos, es un pilar fundamental en la gestión empresarial que se enfoca en el capital humano como el activo más valioso de la organización. Su misión es velar por el bienestar de los empleados, brindando apoyo y asesoramiento en aspectos laborales, promoviendo el desarrollo profesional y personal, fomentando la diversidad e inclusión, y asegurando un ambiente laboral sano y motivador para potenciar el rendimiento individual y colectivo.

El área de talento humano, también conocida como Recursos Humanos o Gestión de Recursos Humanos es un departamento dentro de una organización responsable de gestionar y desarrollar el recurso humano de la empresa. en este sentido los autores Dolan *et al.* (2003) puntualizan sobre el talento humano que “Su objetivo es reclutar, seleccionar, capacitar y retener a los empleados, asegurando que

estén alineados con los objetivos y valores de la organización y que cuenten con las habilidades necesarias para contribuir al éxito y crecimiento del negocio” (p. 35).

El área de talento humano es de vital importancia en cualquier organización, ya que su enfoque en el recurso humano la convierte en un elemento clave para el éxito y la competitividad de la empresa esta área se ocupa de seleccionar, capacitar y desarrollar a los empleados, lo que contribuye a formar un equipo talentoso, comprometido y motivado.

Entre los principales roles del talento humano es asegurarse de que exista una alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, lo que promueve un ambiente de trabajo en el que todos trabajan en la misma dirección para lograr el éxito de la empresa además, el área de talento humano tiene la tarea de mantener un clima laboral positivo y una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sientan valorados y reconocidos por su trabajo fomentando la retención del talento y reduce la rotación de personal, lo que a su vez ahorra costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados (Gaspar, 2021).

Otro aspecto relevante del talento humano es su papel en el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados a través de programas de capacitación y formación continua, el área de talento humano ayuda a mejorar el rendimiento de los colaboradores y a mantenerlos actualizados en las últimas tendencias y tecnologías de su campo laboral (Castro & Delgado, 2020).

En un contexto de creciente conciencia la diversidad e inclusión, el área de talento humano también desempeña un papel clave en la promoción de la igualdad de oportunidades y la creación de un entorno laboral inclusivo, donde se valora la diversidad de perspectivas y se fomenta la innovación. A continuación, se presenta actividades del área en la empresa.

Tabla 1

Área de talento humano y actividades

Objetivo	Actividades
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicar ofertas de trabajo y atraer candidatos calificados. ▪ Realizar entrevistas y evaluaciones para seleccionar al personal adecuado. ▪ Verificar referencias y antecedentes laborales.
Desarrollo y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar necesidades de capacitación y formación. ▪ Diseñar y coordinar programas de entrenamiento. ▪ Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional.
Retención de talento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar encuestas de satisfacción laboral. ▪ Implementar políticas de reconocimiento y recompensas. ▪ Ofrecer planes de carrera y oportunidades de crecimiento.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer indicadores y criterios de evaluación. ▪ Realizar evaluaciones de desempeño periódicas. ▪ Proporcionar retroalimentación y apoyo para mejorar el rendimiento.
Administración de compensaciones y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar retroalimentación y apoyo para mejorar el rendimiento. ▪ Gestionar el sistema de remuneraciones y beneficios. ▪ Asegurar la equidad y competitividad salarial. ▪ Administrar bonificaciones e incentivos.
Gestión del talento y sucesión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y desarrollar empleados con potencial. ▪ Planificar la sucesión en puestos clave. ▪ Fomentar el liderazgo y la capacitación para futuros roles.

Promoción de un ambiente laboral positivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar una cultura organizacional positiva. ▪ Organizar eventos y actividades para el trabajo en equipo. ▪ Facilitar la comunicación abierta y el respeto mutuo.
Promoción de la diversidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar políticas de diversidad e inclusión ▪ Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la diversidad. ▪ Garantizar igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.
Cumplimiento legal y ético	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener actualizadas las políticas y procedimientos según la legislación. ▪ Promover prácticas éticas y responsabilidad social corporativa.

Nota: Adaptado de Administración de recursos humanos, por Chiavenato, 2007.

Es importante tener en cuenta que las actividades pueden variar dependiendo del tamaño y naturaleza de la organización, así como de sus objetivos y estrategias específicas. La tabla proporcionada es solo una referencia y se pueden agregar más actividades según las necesidades particulares de cada empresa.

El área de talento humano se relaciona con otras áreas de la empresa de varias maneras trabaja en estrecha asistencia con el departamento de finanzas para garantizar que los salarios y beneficios de los empleados estén en línea con el presupuesto de la empresa así mismo el departamento de operaciones para garantizar que la empresa tenga el personal adecuado para cumplir con sus objetivos de producción y operaciones finalmente con el departamento de marketing para garantizar que la empresa tenga la imagen correcta y la cultura adecuada para atraer y retener a los mejores talentos (Armijos et al., 2019).

En general, el área de talento humano conserva una relación paralela con múltiples áreas de la empresa, ya que su función es gestionar el recurso más importante de la organización: las personas. La colaboración y la comunicación efectiva entre el área de talento humano y otras áreas de la empresa son primordiales para el éxito de la empresa.

Por ello esta área trasciende a nivel general al interior de la organización debido a su importancia en la gestión y desarrollo del capital humano pues se encarga de reclutar, seleccionar y contratar a las personas más adecuadas para cubrir las vacantes en la organización. La elección acertada de empleados contribuye directamente al rendimiento general de la empresa.

El desarrollo de los empleados es esencial para mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias, lo que les permite asumir mayores responsabilidades y contribuir de manera más efectiva al crecimiento de la organización identificando las necesidades de formación y proporciona programas de capacitación y desarrollo adecuados. Atraer talento es importante, pero retener a los empleados valiosos también lo es para crear un entorno de trabajo positivo y motivador, ofreciendo oportunidades de crecimiento, beneficios competitivos y un ambiente laboral que fomente el compromiso y la lealtad. Una cultura sólida y coherente ayuda a los empleados a sentirse parte de algo significativo, lo que puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral (Bracho et al., 2018).

Implementar sistemas de evaluación del desempeño que permiten reconocer los logros y brindar retroalimentación constructiva para el crecimiento profesional de los colaboradores facilitando un ambiente de trabajo armonioso y promover la

comunicación efectiva es clave para mantener una dinámica de equipo saludable esto incluye temas como remuneración justa, seguridad laboral, cumplimiento de horarios y beneficios sociales (Jara et al., 2018).

La gestión del talento humano se fundamenta en un enfoque integral que abarca desde la organización de la incorporación hasta la retención de empleados valiosos, es importante reconocer que el éxito de la organización reside en contar con un equipo comprometido y competente, capaz de enfrentar los desafíos presentes y futuros. El proceso de incorporación debe contar con un diseño meticuloso para que los nuevos miembros se integren sin problemas a la cultura y operaciones de la empresa, además, se presta especial atención a la caracterización de talento con potencial, ya que no solo se busca cubrir el puesto actual, sino también anticipar las necesidades futuras de la organización.

La gestión abarca desde la incorporación hasta la retención de empleados valiosos pues es un pilar fundamental contar con un equipo comprometido y competente, capaz de enfrentar los desafíos presentes y futuros. La capacitación es un pilar fundamental en el talento humano pues ofrecer programas de formación permiten a los empleados mejorar sus habilidades actuales y desarrollar nuevas competencias que los preparen para futuras posiciones dentro de la empresa. Esta inversión en el crecimiento profesional no solo beneficia a los trabajadores, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para afrontar los cambios en el mercado y la tecnología.

2.1.2. Reclutamiento y selección

2.1.2.1. Reclutamiento

Rivera (2019) cita:

Reclutamiento de personal es el proceso estratégico y sistemático mediante el cual una organización busca identificar, atraer y captar a individuos con el conjunto adecuado de habilidades, conocimientos y aptitudes para cubrir las vacantes existentes o futuras en la empresa. Este proceso incluye la difusión de ofertas de empleo, la búsqueda activa de candidatos, el análisis de currículums y la promoción de la imagen de la empresa para atraer talento calificado (p. 25).

Es una fase esencial en el proceso de gestión de recursos humanos de cualquier organización pues es un proceso que va más allá de simplemente encontrar candidatos para cubrir vacantes; representa la oportunidad de atraer y conectar con individuos talentosos y con el potencial de agregar un valor significativo a la empresa con la cuidadosa planificación y estrategia para identificar las necesidades del negocio y los perfiles de puesto requeridos además, debe considerar factores como la cultura organizacional, los objetivos a largo plazo y la visión de la empresa. Al definir estos elementos clave, el reclutamiento puede centrarse en atraer a candidatos que se ajusten no solo a las habilidades técnicas necesarias, sino también a los valores y la misión de la organización (Montoya & Boyero, 2016).

Para el autor Sánchez M (2017) es el conjunto de actividades llevadas a cabo por el área de Talento Humano de una empresa para asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados y competentes en la organización. Este proceso implica definir las necesidades de personal, establecer perfiles de puesto, diseñar estrategias

de reclutamiento y llevar a cabo acciones para atraer candidatos interesados y alineados con los valores y cultura de la empresa.

El proceso de reclutamiento también es una oportunidad para que la empresa promueva su marca empleadora y genere una buena impresión en los candidatos. Una imagen positiva y atractiva como empleador puede marcar la diferencia en la atracción de talento de alta calidad y, a su vez, ayudar a retener a los empleados actuales. Esto es especialmente relevante en un mercado laboral competitivo, donde la percepción del potencial empleado sobre la empresa puede ser determinante.

De acuerdo con Chiang & Ojed (2013) a:

Reclutamiento de personal es el proceso continuo y dinámico que busca identificar a los candidatos más adecuados para ocupar posiciones vacantes en una organización esta búsqueda puede llevarse a cabo tanto de forma interna (reclutando entre los empleados actuales) como externa (atracción de talento externo). El objetivo es garantizar que la empresa cuente con el talento necesario para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado laboral (p. 45).

En síntesis, es un proceso crítico que requiere una gestión cuidadosa para certificar que la empresa cuente con el talento apropiado para lograr sus metas. Un enfoque estratégico, una comunicación clara y una evaluación objetiva de los candidatos son fundamentales para lograr un reclutamiento exitoso y mantener una fuerza laboral comprometida y de alto rendimiento. Los puntos clave sobre el reclutamiento de personal son:

- Identificación de necesidades esto implica determinar las habilidades requeridas para el puesto.
- Atracción de candidatos pueden incluir la publicación de ofertas de trabajo en sitios web, redes sociales, contactos profesionales, entre otros.
- Entrevistas y selección mediante pruebas de habilidades, evaluaciones psicométricas y referencias laborales.
- Contratación e incorporación implica la firma de contratos, la realización de trámites administrativos y la integración del nuevo empleado al equipo de trabajo.

Es importante destacar que el reclutamiento de personal puede variar según las necesidades y características de cada empresa también existen diferentes tipos de reclutamiento, como el reclutamiento interno (promoción de empleados actuales) y el reclutamiento externo (búsqueda de candidatos fuera de la empresa).

2.1.2.1.1. Reclutamiento interno

Es un proceso de selección de trabajadores que se lleva a cabo de forma interna en la empresa buscando cubrir vacantes con el talento disponible en la propia organización, lo que puede ser más rápido y reducir los costos externos además de ser una excelente herramienta de reconocimiento, ayudando a los trabajadores a sentirse apreciados por su esfuerzo. “Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras” (Florez, 2016, p. 85).

Para realizar un proceso de reclutamiento interno, se deben seguir algunos pasos, como establecer políticas de contratación, promocionar la oferta de trabajo, valorar el desempeño de los empleados y comunicar el resultado, existen diferentes alternativas para un proceso de reclutamiento interno como:

- Promoción interna: Radica en identificar a empleados con potencial y habilidades adecuadas para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización permitiendo reconocer y aprovechar el talento interno, motivando a los empleados y fomentando su desarrollo profesional.
- Transferencia lateral: Implica mover a un empleado de un departamento o área a otro dentro de la empresa aprovechando las habilidades y conocimientos existentes en la organización, al tiempo que brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados.
- Rotación de puestos: Consiste en asignar a los empleados a diferentes roles o proyectos dentro de la organización ayudando a ampliar las habilidades y conocimientos de los empleados, promoviendo su desarrollo y adaptabilidad.
- Desarrollo de carrera: Se refiere a la implementación de programas de desarrollo y capacitación para los empleados, con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias en la cual se incluyen cursos, talleres, mentorías y oportunidades de aprendizaje continuo.
- Comunicación interna: Es fundamental mantener una comunicación clara y transparente con los empleados sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo informando sobre las vacantes disponibles, los requisitos y las posibilidades de promoción interna.

Es importante destacar que estas estrategias pueden variar de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa, además, es fundamental contar con políticas y procedimientos claros para garantizar la equidad y la transparencia en el proceso de reclutamiento interno. Para implementar el reclutamiento en la empresa se debe considerar definir las políticas y procedimientos claros, establecer los criterios de elegibilidad, los procesos de evaluación y selección, y las oportunidades de desarrollo y promoción interna. Es fundamental comunicar de manera clara y transparente, esto puede incluir la difusión de las vacantes disponibles, los requisitos y las posibilidades de promoción interna a través de canales internos de comunicación, como intranet, correos electrónicos y reuniones.

Del mismo modo evaluar y valorar el desempeño y el potencial de los empleados de manera objetiva esto puede incluir la implementación de procesos de evaluación de desempeño, la identificación de talento interno y la creación de planes de desarrollo individualizados por ello es fundamental garantizar la transparencia y la equidad en el proceso de reclutamiento interno esto implica establecer criterios claros de selección, brindar retroalimentación a los empleados y asegurar que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades de participar en el proceso. Rivera (2019), caracteriza las principales ventajas del reclutamiento interno en comparación con el reclutamiento externo:

- Reducción de costos
- Rapidez en el proceso
- Mejora continua
- Motivación
- Ajuste cultural

2.1.2.1.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es una estrategia de adquisición de talento que consiste en buscar y atraer candidatos fuera de la organización para cubrir las vacantes existentes en una empresa, en este la empresa busca talento en el mercado laboral más amplio, es decir, entre personas que no forman parte de la empresa en ese momento, esto implica buscar candidatos que provengan de otras organizaciones, recién graduados, profesionales experimentados, o personas que están en búsqueda activa de empleo (García et al., 2016).

Las principales ventajas del reclutamiento externo en comparación con el reclutamiento interno es que el reclutamiento externo permite a la empresa acceder a un amplio pool de candidatos externos, lo que aumenta las posibilidades de encontrar perfiles altamente cualificados y con experiencia relevante del mismo modo la empresa puede crear una base de datos de perfiles interesantes que han respondido a la oferta de trabajo misma que puede ser utilizada en el futuro para cubrir otras vacantes. Generalmente, los candidatos externos pueden aportar una nueva perspectiva y diferentes ideas a la empresa, ya que vienen de trabajar en otras organizaciones o sectores fomentando la innovación y el cambio dentro de la empresa (García et al., 2016).

El reclutamiento externo permite a la empresa buscar candidatos con habilidades y conocimientos específicos que pueden no estar disponibles internamente esto puede ser especialmente beneficioso cuando se requiere experiencia especializada o conocimientos técnicos específicos.

Al reclutar externamente, la empresa tiene la oportunidad de crear un equipo de trabajo más diverso en términos de experiencia, antecedentes culturales y habilidades. Esto puede enriquecer la dinámica del equipo y promover la creatividad. Es importante tener en cuenta que, si bien el reclutamiento externo tiene sus ventajas, también puede tener algunas desventajas, como costos más altos y un mayor tiempo de adaptación, por lo tanto, es importante evaluar cuidadosamente las necesidades de la empresa y considerar tanto el reclutamiento interno como el externo para tomar la mejor decisión. Gaspar (2021) describe algunos canales de reclutamiento externo que pueden ser efectivos para encontrar candidatos calificados son:

- **Agencias de reclutamiento externo:** Son empresas que ofrecen los servicios de reclutamiento a aquellas empresas que lo solicitan. Estas agencias cuentan con grandes bases de datos ofreciendo un gran número de candidatos en la cual la principal desventaja que pueden presentar es el costo elevado frente a otros canales de reclutamiento disponibles.
- **Bolsas de trabajo:** Son plataformas en línea donde los candidatos pueden publicar sus currículums y las empresas pueden publicar sus ofertas de trabajo generalmente suelen contar con una gran cantidad de candidatos y pueden ser una buena opción para encontrar perfiles calificados.
- **Ferias de empleo:** Son eventos que reúnen a empresas y candidatos en un mismo lugar y donde pueden ser una buena oportunidad para conocer a candidatos calificados y establecer contactos con ellos.
- **Anuncios de reclutamiento en medios especializados:** Como revistas o sitios web especializados en una industria en particular, pueden ser una buena opción para encontrar candidatos con habilidades y conocimientos específicos.

- Redes sociales profesionales: Como LinkedIn, pueden ser una buena opción para encontrar candidatos calificados la particularidad es que permiten a las empresas buscar perfiles específicos y establecer contacto con los candidatos.

2.1.2.1.3. Reclutamiento mixto

El reclutamiento de personal mixto se refiere a un enfoque en el proceso de contratación de empleados que combina tanto la contratación de personal interno como externo para llenar posiciones vacantes en una organización. En otras palabras, implica buscar candidatos tanto dentro de la empresa (empleados actuales) como fuera de ella (candidatos externos) para ocupar puestos disponibles (Restrepo et al., 2008), mismo que puede tener varias ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Aprovecha el talento interno: El reclutamiento mixto permite identificar y promover a empleados talentosos que ya están familiarizados con la cultura y los procesos de la organización. Esto puede fomentar la retención y el desarrollo de los empleados.
- Incorpora nuevas perspectivas: Contratar a candidatos externos puede traer nuevas habilidades, ideas y experiencias a la organización, lo que puede contribuir a la innovación y al crecimiento.
- Equilibrio entre la continuidad y la novedad: Al combinar empleados existentes con nuevos talentos, se puede lograr un equilibrio entre mantener la continuidad en la empresa y traer nuevas ideas y enfoques.

Desventajas:

- **Posible resistencia interna:** Los empleados actuales podrían sentirse desfavorecidos si se percibe que los candidatos externos tienen más ventajas o privilegios en el proceso de selección.
- **Mayor tiempo y esfuerzo:** El proceso de reclutamiento mixto puede ser más complejo y demorar más tiempo, ya que involucra la evaluación y comparación de candidatos internos y externos.
- **Costos adicionales:** La contratación de candidatos externos podría requerir más recursos financieros para la publicidad de los puestos, la realización de entrevistas y otros aspectos del proceso.

2.1.2.2. Selección

La selección de personal es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos que desempeña un papel crucial en la construcción de equipos eficientes y en el éxito general de una organización este proceso no se trata solo de encontrar a los candidatos con las habilidades y experiencia adecuadas, sino también de identificar a aquellos individuos que se alinean con la cultura, valores y objetivos de la empresa (Chiang & Ojeda, 2013).

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, la selección de personal se ha vuelto aún más crucial ya que escoger a los miembros adecuados del equipo puede marcar la diferencia entre una empresa que florece y una que lucha por mantenerse a flote. La inversión de tiempo y recursos en la selección cuidadosa y rigurosa puede dar sus frutos a largo plazo al asegurar que los empleados no solo sean capaces de realizar sus tareas, sino que también contribuyan positivamente al ambiente de trabajo y a la dinámica del equipo al mismo tiempo

implica la retención de empleados. Al elegir cuidadosamente a personas que encajen con la cultura y la visión de la empresa, se aumenta la probabilidad de que los empleados se sientan comprometidos, valorados y motivados en su trabajo. Esto, a su vez, puede reducir la rotación de personal y crear un entorno donde los empleados estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para crecer junto con la organización.

Es importante recordar que la selección de personal no es solo una cuestión de encontrar habilidades y competencias en un currículum, sino también de evaluar la personalidad, la actitud y el potencial de crecimiento de los candidatos. Un proceso de selección bien diseñado y ejecutado puede sentar las bases para el desarrollo de un equipo cohesionado y altamente productivo, lo que, en última instancia, contribuye al logro de los objetivos empresariales a largo plazo.

Figura 1

Etapas del proceso de selección



Nota: Adaptado de Procesos de selección por Gitnux, 2023.

La selección de personal implica una serie de pasos y técnicas diseñadas para evaluar diferentes aspectos de los candidatos, como sus habilidades técnicas, competencias profesionales, experiencia laboral, personalidad y valores. Para Bravo & Delgado (2022) algunas de las etapas comunes en el proceso de selección son:

- Evaluación de currículums y aplicaciones se analizan para preseleccionar a los candidatos que mejor se ajusten a los requisitos del puesto.
- Entrevistas: Permiten a la empresa conocer mejor a los candidatos, evaluar sus habilidades de comunicación, analizar su experiencia y obtener una impresión general de su adecuación para el puesto.
- Pruebas de habilidades: Dependiendo del tipo de puesto, se pueden llevar a cabo pruebas técnicas, pruebas de conocimientos o ejercicios prácticos para evaluar las habilidades específicas requeridas.
- Evaluaciones psicométricas: Estas pruebas miden aspectos como la personalidad, aptitudes y habilidades cognitivas de los candidatos, proporcionando información adicional para la toma de decisiones.
- Referencias laborales: Se contactan las referencias proporcionadas por el candidato para verificar su experiencia laboral y obtener información sobre su desempeño previo.
- Evaluación final y decisión: Basándose en la información recopilada en las etapas anteriores, se realiza una evaluación integral de los candidatos para seleccionar al más adecuado para el puesto.

Para utilizar las bolsas de trabajo de manera efectiva y encontrar candidatos calificados, Veintimilla & Velasquez (2017) definen los siguientes consejos:

- Publicar una descripción de trabajo detallada incluyendo las responsabilidades, los requisitos y las habilidades necesarias.
- Utilizar palabras clave relevantes: esto genera que la oferta de trabajo sea más visible y atraiga a los candidatos adecuados.
- Filtrar y evaluar los currículums para seleccionar y evaluar los currículums de los candidatos, centrándose en aquellos que cumplen con los requisitos y tienen la experiencia necesaria.
- Mantenerse activo y responder rápidamente a los candidatos interesados demostrando profesionalismo y puede generar un mayor interés por parte de los candidatos calificados.
- Utilizar funciones premium o destacadas que pueden aumentar la visibilidad de su oferta de trabajo para llegar a un mayor número de candidatos calificados.

2.2. Importancia de la variable y/o tópico clave

Para los autores Bravo & Delgado (2022) en su estudio mencionan que los procesos de reclutamiento y selección son de vital importancia para cualquier organización porque permiten a la organización atraer candidatos que se ajusten a las necesidades específicas de los puestos vacantes y que posean las habilidades y competencias necesarias para desempeñarlos de manera efectiva. Al elegir cuidadosamente a los candidatos que se adapten tanto a las habilidades técnicas como a la cultura de la empresa, se aumenta la probabilidad de que los empleados sean productivos desde el primer día y contribuyan al éxito de la organización. La selección adecuada disminuye la rotación de personal pues encuentran un entorno donde encajan y se sienten valorados, son más propensos a quedarse a largo plazo.

Contar con un proceso de selección bien diseñado puede ayudar a mantener y reforzar la cultura y los valores de la organización al asegurarse de que los nuevos empleados compartan esas mismas creencias y actitudes, al atraer candidatos de diversos orígenes y experiencias, se promueve la diversidad en la empresa, lo que a menudo conduce a una mayor creatividad, innovación y enfoques frescos para los desafíos empresariales disminuye la necesidad de capacitación excesiva o de corrección de errores, lo que ahorra tiempo y recursos.

Veintimilla & Velasquez (2017) la transparencia en los procesos de selección es esencial para promover la igualdad de oportunidades, ganar confianza y credibilidad, y evitar problemas legales. Además, contribuye a una gestión eficiente y efectiva del proceso de contratación, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la retención de talento y en la reputación de la empresa en el mercado laboral.

Realizar un proceso de selección transparente, justo y eficiente contribuye a la creación de una buena imagen de la empresa como empleadora, lo que facilita atraer a los mejores talentos en el mercado laboral pues contar con empleados comprometidos y capacitados, la organización se encuentra en una mejor posición para competir y crecer en su industria. Conservar un proceso de selección sólido reduce la posibilidad de contrataciones equivocadas, lo que evita costos asociados con la rotación, la capacitación repetida y el bajo desempeño manteniendo a los trabajadores competentes y motivados tienden a brindar un mejor servicio al cliente, mejorando la experiencia general y la relación con los clientes.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 2

Reclutamiento y selección de personal

Variable	Definición	Diferencias	Similitudes	Criterio de selección	Etapas principales	Comentario general
<i>Reclutamiento interno</i>	“Proceso organizado y estratégico a través del cual una empresa identifica atrae y elige candidatos potenciales para llenar puestos vacantes” (Gaspar, 2021).	Se enfoca en empleados actuales de la organización. Se basa en el historial y desempeño del empleado dentro de la empresa. Los candidatos pueden estar más familiarizados con la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede ser más rápido y económico que el reclutamiento externo. ▪ Fomenta la lealtad y motivación de los empleados existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia y desempeño previo en la organización. ▪ Aptitud y habilidades para el puesto. ▪ Adecuación cultural. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de vacantes internas. 2. Evaluación de candidatos internos. 3. Entrevistas y evaluaciones. 4. Selección y oferta de empleo. 	A través de un proceso cuidadosamente diseñado, se busca no solo llenar puestos vacantes, sino también encontrar a individuos que encajen con la cultura de la empresa y aporten habilidades valiosas.

<p><i>Reclutamiento externo</i></p>	<p>“Conjunto de pasos y prácticas llevados a cabo por el departamento de recursos humanos para encontrar, evaluar y escoger a los candidatos idóneos para ocupar posiciones dentro de una organización” (Restrepo et al., 2008).</p>	<p>cultura y los procesos internos.</p> <p>Se centra en candidatos externos que no trabajan actualmente en la empresa. Puede aportar nuevas perspectivas y habilidades a la organización. Puede ser más costoso y llevar más tiempo que el reclutamiento interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta la diversidad y el potencial de innovación. ▪ Permite acceder a un conjunto más amplio de talentos. ▪ Experiencia y habilidades relevantes. ▪ Educación y calificaciones. ▪ Adecuación cultural. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de ofertas de trabajo. 2. Recepción de solicitudes. 3. Evaluación de currículos. 4. Entrevistas y evaluaciones. 5. Selección y oferta de empleo. 	<p>El reclutamiento es la puerta de entrada a un grupo diverso de candidatos, mientras que la selección se asegura de elegir a aquellos que impulsarán el crecimiento y la excelencia de la empresa. Juntos, estos procesos moldean el presente y el futuro de la organización, influyendo en su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el</p>
	<hr/>				

<p>Reclutamiento mixto</p>	<p>“Evaluar y elegir a los candidatos más adecuados, asegurando que cumplan con los requisitos del puesto” (Jara et al., 2018).</p>	<p>Combina búsqueda de candidatos internos y externos. Puede aprovechar el talento interno mientras se busca talento externo. Requiere equilibrar las necesidades de ambas categorías de candidatos.</p>	<p>la de y promoción tanto interna como simultáneamente. Puede ser más flexible en términos de requisitos de experiencia y habilidades.</p>	<p>Permite diversidad de habilidades relevantes para el puesto. Potencial de desarrollo para candidatos internos. Adecuación cultural.</p>	<p>y 1. Identificación de mercado laboral en vacantes y constante evolución. necesidades de personal.</p> <p>2. Evaluación de candidatos internos y externos.</p> <p>3. Publicación de ofertas si es necesario.</p> <p>4. Entrevistas y evaluaciones.</p> <p>5. Selección y oferta de empleo.</p>
----------------------------	---	--	---	---	---

2.4. Análisis crítico

Los procesos de reclutamiento presentados en la tabla son fundamentales para la gestión de recursos humanos de cualquier organización. Cada uno de estos procesos tiene sus propias características, ventajas y desafíos, y la elección del enfoque adecuado dependerá de las necesidades específicas de la empresa y el tipo de puesto que se pretenda llenar.

El reclutamiento interno es una estrategia que aprovecha el talento ya presente en la organización. Es una excelente manera de reconocer y promover a los empleados que han demostrado su valía y compromiso. Esto puede aumentar la moral y la retención del talento, ya que los empleados ven oportunidades de crecimiento. Sin embargo, es importante equilibrar la promoción interna con la necesidad de introducir nuevas perspectivas y habilidades en la empresa para evitar la complacencia y fomentar la innovación.

El reclutamiento externo permite acceder a una amplia gama de candidatos con diversas experiencias y antecedentes. Aunque puede ser más costoso y llevar más tiempo que el reclutamiento interno, puede ser crucial en situaciones en las que la empresa necesita adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o adquirir habilidades específicas que no existen internamente. El reclutamiento mixto ofrece una solución equilibrada que combina la promoción interna y la incorporación de talento externo. Esto puede ser especialmente útil para mantener un flujo constante de talento humano en las empresas y equilibrar la necesidad de continuidad con la renovación de la fuerza laboral.

Cada uno de estos procesos de reclutamiento tiene su papel en la estrategia de recursos humanos de una organización y puede ser aplicado en diferentes momentos y contextos. Es importante destacar que la transparencia y la igualdad de oportunidades deben ser fundamentales en cualquier proceso de reclutamiento, independientemente del enfoque elegido, para garantizar la justicia y la imparcialidad en la toma de decisiones de contratación.

El análisis crítico será respecto al reclutamiento externo pues es una práctica fundamental para el crecimiento y la adaptación de las organizaciones en un entorno laboral en constante evolución. Al buscar talento fuera de la empresa, se aprovecha nuevas habilidades y perspectivas que pueden impulsar la innovación y el éxito empresarial. Sin embargo, también conlleva sus desafíos, como los costos y el tiempo asociados con la búsqueda de candidatos externos.

El reclutamiento externo permite a la empresa acceder a un grupo más amplio y diverso de candidatos. Esta diversidad en la fuerza laboral puede aportar diferentes perspectivas, ideas innovadoras y enfoques creativos para abordar los desafíos empresariales. La empresa puede utilizar el reclutamiento externo para adquirir habilidades y experiencia específicas que pueden no estar disponibles internamente.

Esto es especialmente relevante en industrias en constante cambio donde se requieren competencias técnicas avanzadas o conocimientos especializados. La introducción de talento nuevo y fresco desde fuera de la organización puede estimular la innovación. Los candidatos externos pueden traer consigo nuevas ideas, prácticas y perspectivas que desafían el estatus quo y fomentan la mejora continua.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

El Hotel Emperador en Ambato ha sido un ícono de elegancia y comodidad desde sus inicios. Fundado en la década de 1980, este prestigioso hotel de cuatro estrellas ha dejado una marca imborrable en la ciudad. Su magnífica fachada moderna, un testimonio de la arquitectura contemporánea, ha sido un punto de referencia en Ambato a lo largo de los años (Hotel Emperador, 2023).

Ubicado estratégicamente en el corazón financiero y comercial de la ciudad, el Hotel Emperador es más que un lugar de alojamiento: es un centro de actividad y encuentro para viajeros de negocios y turistas por igual. Situado frente al encantador Parque Cevallos, este establecimiento ha sabido capturar la esencia vibrante y dinámica de Ambato (Hotel Emperador, 2023).

La belleza natural que rodea al Hotel Emperador es otra de sus características distintivas. Los imponentes paisajes, dominados por majestuosos volcanes y nevados, crean un telón de fondo espectacular para los huéspedes que buscan una experiencia única. Enclavado en las alturas de los Andes Ecuatorianos y siendo la capital de la provincia de Tungurahua, el hotel se convierte en un oasis de lujo en medio de la naturaleza (Hotel Emperador, 2023).

A lo largo de las décadas, el Hotel Emperador ha evolucionado para adaptarse a las cambiantes necesidades de sus huéspedes. Las modernas instalaciones, el servicio excepcional y la atención meticulosa al detalle han consolidado su reputación como un destino preferido tanto para aquellos que buscan relajación y escapada como para quienes están en viaje de negocios. En definitiva, el Hotel Emperador en Ambato

es más que un lugar para descansar; es un símbolo de sofisticación y hospitalidad en la hermosa ciudad de Ambato. Su legado de elegancia y comodidad continúa atrayendo a viajeros que buscan la perfecta combinación entre lujo, paisaje natural y ubicación estratégica (Hotel Emperador, 2023).

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

Hotel Emperador (2023) en su sitio web menciona:

Proporcionar experiencias excepcionales de hospitalidad y confort, brindando a nuestros huéspedes un refugio de serenidad en medio de sus viajes. Nos comprometemos a ofrecer servicios de alta calidad, atención personalizada y un ambiente acogedor que promueva la relajación y el bienestar.

3.2.2. Visión

Hotel Emperador (2023) en su sitio web menciona:

Ser reconocidos como el destino preferido de hospitalidad, donde la serenidad y la excelencia se unen para crear recuerdos inolvidables para nuestros huéspedes. Buscamos expandir nuestra presencia y consolidar nuestra posición como líderes en la industria, siempre enfocados en la satisfacción de quienes confían en nosotros.

3.2.3. Valores

- Serenidad: Creemos en la importancia de proporcionar un entorno tranquilo y relajante para nuestros huéspedes y colaboradores.
- Excelencia: Nos esforzamos por ofrecer servicios y experiencias de la más alta calidad en todo momento.

- Atención personalizada: Valoramos a cada huésped como un individuo único, brindándoles un trato cálido y personalizado.
- Trabajo en equipo: Respeto entre nuestros colaboradores para lograr un ambiente armonioso.
- Innovación: Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y enriquecer la experiencia de nuestros huéspedes.
- Sostenibilidad: Nos comprometemos a operar de manera responsable con el medio ambiente y la comunidad en la que estamos presentes.

3.2.4. Políticas

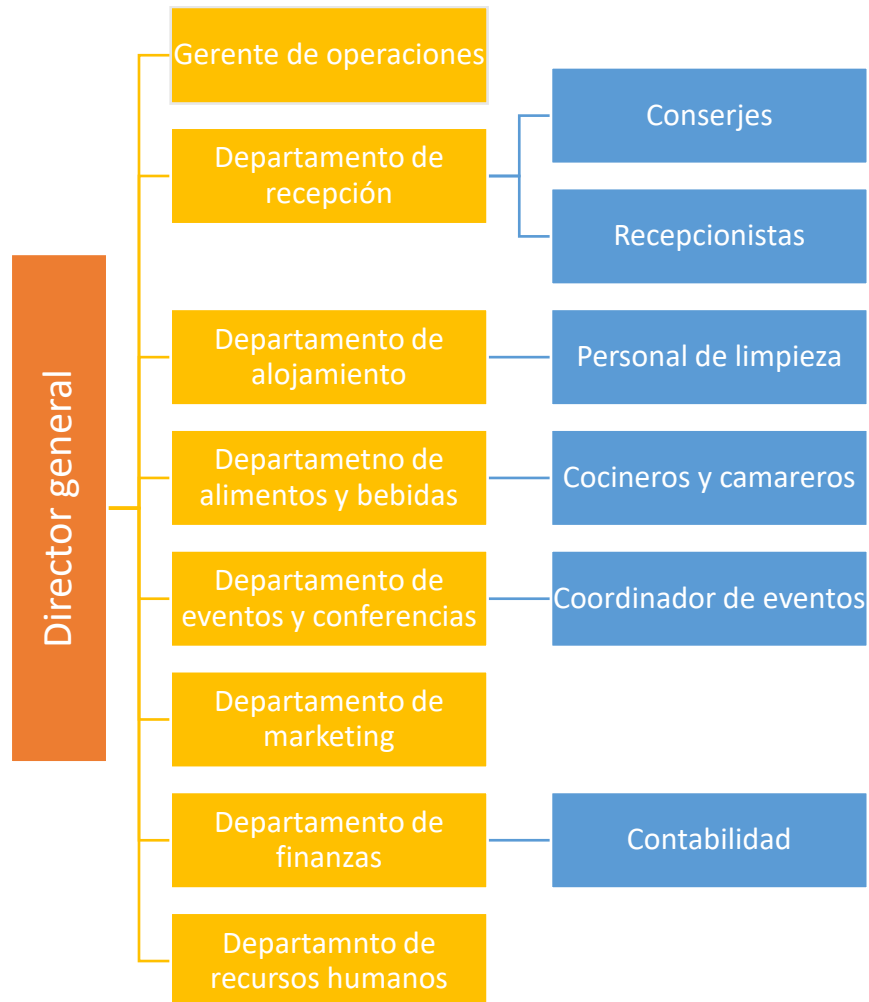
Hotel Emperador (2023) en su sitio web describe:

- Calidad del servicio: Nos comprometemos a brindar un servicio excepcional, garantizando la satisfacción de nuestros huéspedes en cada aspecto de su estadía.
- Privacidad y seguridad: Respetamos la privacidad de nuestros huéspedes y mantenemos altos estándares de seguridad para su bienestar.
- Sostenibilidad: Implementamos prácticas sostenibles para minimizar nuestro impacto ambiental y contribuir a la comunidad local.
- Diversidad e inclusión: Valoramos y respetamos la diversidad de nuestros huéspedes y colaboradores, promoviendo un ambiente inclusivo.
- Desarrollo personal: Fomentamos el crecimiento nuestros colaboradores a través de capacitación y oportunidades de aprendizaje.
- Reservas y cancelaciones: Establecemos políticas claras y flexibles para las reservas y cancelaciones, asegurando la comodidad de nuestros huéspedes.

3.3. Diseño organizacional

Figura 2

Diagrama organizacional del hotel



Nota: Adaptado de Estructura organizacional, por Hotel Emperador, 2023.

3.3.1. Descripción

- **Director General del Hotel:**

Responsable de la supervisión general y la toma de decisiones estratégicas.

Coordina y dirige a todos los departamentos para asegurar el funcionamiento eficiente del hotel.

- Gerente de operaciones:
Encargado de la gestión diaria del hotel y la coordinación de los diferentes departamentos.
Reporta al director general y supervisa a los jefes de departamento.

- Departamento de recepción:
Supervisa al personal de recepción y servicios al cliente.
Recepcionistas: atienden a los huéspedes durante el check-in, check-out y proporcionan información.
Conserjes: ayudan a los huéspedes con información local, reservas y otras necesidades.

- Departamento de alojamiento:
Responsable de la gestión de las habitaciones y la limpieza.
Personal de limpieza: limpian y mantienen las habitaciones y las áreas públicas del hotel.

- Departamento de alimentos y bebidas:
Supervisa los restaurantes y el servicio de alimentos y bebidas.
Cocineros y camareros: preparan alimentos y atienden a los comensales en los restaurantes del hotel.

- Departamento de eventos y conferencias:
Coordinador de Eventos: organiza y gestiona eventos, reuniones y conferencias en el hotel.

- Departamento de marketing:
Equipo de marketing: se encarga de la publicidad y la promoción del hotel.

- Departamento de finanzas:
Director financiero: supervisa la contabilidad, los presupuestos y las finanzas generales del hotel.
Equipo de contabilidad: maneja la contabilidad y las transacciones financieras.

- Departamento de recursos humanos:
Gestiona la contratación, el entrenamiento y las cuestiones de recursos humanos.
Maneja la nómina, los beneficios y los asuntos laborales.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Habitaciones

Las habitaciones y suites de nuestro establecimiento destacan por su estilo contemporáneo y sofisticado. Cada rincón ha sido cuidadosamente diseñado para proporcionar a nuestros huéspedes una experiencia única de confort y elegancia. Los muebles que decoran estas estancias son de diseño moderno, aportando un toque vanguardista que combina a la perfección con la atmósfera acogedora que deseamos ofrecer. Hemos prestado especial atención a los detalles para garantizar que su estancia sea lo más placentera posible. Las telas suaves que adornan las camas y los sofás invitan al descanso y al relax, mientras que pequeños toques decorativos añaden un encanto adicional a cada habitación.

Figura 3*Classic King*

Nota: Adaptado de tipo de habitaciones que dispone el hotel Emperador, 2023.

Esta increíble habitación, con un espacio de 32 metros cuadrados, presenta un moderno y acogedor diseño, con una atmósfera cálida y bien equilibrada. Dispone de un televisor LED de 32" con servicio de DirecTV y acceso gratuito a Internet Wi-Fi. Además, la habitación incluye una espaciosa cama King con almohadas de plumón de alta calidad y un magnífico cobertor para su mayor comodidad.

Figura 4*Classic family*

Nota: Adaptado de tipo de habitaciones que dispone el hotel Emperador, 2023.

Experimente el placer de hospedarse en una espaciosa habitación de aproximadamente 40 metros cuadrados, estratégicamente situada en la esquina del edificio. El ambiente acogedor de la habitación se caracteriza por un diseño contemporáneo y cálido que le hará sentirse bienvenido. En su interior, encontrará una generosa cama King que le proporcionará un descanso inigualable.

Figura 5*Suite emperador*

Nota: Adaptado de tipo de habitaciones que dispone el hotel Emperador, 2023.

El Hotel Emperador dispone de una impresionante piscina climatizada situada en el sexto y último piso del edificio, ofreciendo a nuestros huéspedes unas vistas panorámicas espectaculares gracias a su techo de cristal. Además, en este mismo espacio, contamos con una lujosa bañera de hidromasaje que proporciona una experiencia de bienestar excepcional, donde podrá relajarse y disfrutar de un profundo confort. Este rincón de nuestro hotel ha sido diseñado para que usted pueda disfrutar al máximo de su estancia y descansar en un ambiente de lujo y relajación.

Figura 6*Piscina e hidromasaje*

Nota: Adaptado de actividades que dispone el hotel Emperador, 2023.

Figura 7*Gimnasio*

Nota: Adaptado de actividades que dispone el hotel Emperador, 2023.

El gimnasio del hotel le brinda la oportunidad de mantenerse en excelente forma física mientras disfruta de su estadía. Nuestro gimnasio está equipado con una amplia variedad de maquinarias cardiovasculares de última generación, pesas y bicicletas de ejercicio, lo que le permitirá llevar a cabo una rutina de entrenamiento completa y variada.

Figura 8*Restaurante*

Nota: Adaptado de actividades que dispone el hotel Emperador, 2023.

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 3

FODA organizacional del hotel

ANÁLISIS FODA	
<p>Fortalezas</p> <p>F1: Reputación de la marca en el mercado laboral.</p> <p>F2: Ubicación atractiva del hotel.</p> <p>F3: Programas de desarrollo interno.</p> <p>F4: Cultura organizacional positiva.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Expansión.</p> <p>O2: Tendencias del mercado laboral.</p> <p>O3: Programas de capacitación y formación.</p> <p>O4: Establecer alianzas con universidades y escuelas de hotelería para atraer a nuevos talentos.</p> <p>O5: Implementar políticas de diversidad e inclusión para atraer a una amplia gama de talentos.</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1: Procesos de selección lentos.</p> <p>D2: Falta de reconocimiento de los trabajadores en áreas específicas.</p> <p>D3: Competencia con otros hoteles.</p> <p>D4: Falta de capacitación y desarrollo para el personal actual.</p> <p>D5: Baja satisfacción laboral del personal actual.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Competencia en la industria.</p> <p>A2: Cambios económicos.</p> <p>A3: Rotación de personal.</p> <p>A4: Percepción negativa de la industria.</p>

3.5.1. FODA

3.5.1.1. Fortalezas

- Reputación de la marca: Si el hotel tiene una buena reputación y es conocido en la industria, atraerá a candidatos de alta calidad que deseen formar parte de un lugar prestigioso.
- Ubicación atractiva: Si el hotel está ubicado en una zona atractiva, esto podría ser un incentivo para los candidatos que desean trabajar en un lugar con fácil acceso y comodidades cercanas.
- Programas de desarrollo interno: Si el hotel ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento interno, esto puede atraer a empleados que buscan una carrera a largo plazo en la industria hotelera.
- Cultura organizacional positiva: Si el hotel promueve una cultura de trabajo colaborativa, diversa y de respeto mutuo, esto puede ser un punto atractivo para los candidatos.

3.5.1.2. Oportunidades

- Expansión: Si el hotel está en proceso de expansión, habrá necesidades de contratación para cubrir nuevas posiciones y departamentos.
- Tendencias del mercado laboral: Si hay una escasez de talento en la industria hotelera, el hotel puede aprovechar la oportunidad para atraer a empleados calificados.
- Programas de capacitación y formación: Ofrecer programas de capacitación y formación puede atraer a candidatos que buscan oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.

3.5.1.3. Debilidades

- Procesos de selección lentos: Si los procesos de selección son lentos, el hotel podría perder a candidatos potenciales que encuentren ofertas en otros lugares antes de recibir una respuesta.
- Falta de reconocimiento: Si el hotel no es conocido por su cultura laboral u oportunidades de crecimiento, podría ser difícil atraer a candidatos talentosos.
- Competencia con otros hoteles: Si otros hoteles en la misma área ofrecen mejores salarios o beneficios, podría ser un desafío atraer y retener talento.

3.5.1.4. Amenazas

- Competencia en la industria: La industria hotelera puede ser altamente competitiva en términos de atracción de talento, lo que puede dificultar encontrar y contratar a los mejores candidatos.
- Cambios económicos: Fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda de empleo en la industria hotelera, lo que podría influir en la disponibilidad de candidatos.
- Rotación de personal: Si el hotel tiene una alta rotación de personal, podría dificultar la creación de equipos estables y productivos.
- Percepción negativa de la industria: Si la industria hotelera tiene una mala reputación por condiciones de trabajo o falta de beneficios, podría disuadir a candidatos calificados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico a los procesos de reclutamiento y selección

4.1.1. Análisis mediante el uso de árbol de problemas

Se dará inicio al desarrollo del diagnóstico a través de un análisis de árbol de problemas es una herramienta útil para visualizar y comprender mejor los problemas y las causas subyacentes. A continuación se presenta el árbol de problemas basado en la situación del Hotel Emperador Hotelemp S.A.

- **Problema central:**

Proceso de selección de personal ineficiente y falta de personal calificado.

- **Causas raíz:**

1. Falta de criterios de selección claros y objetivos.
2. Contratación basada en recomendaciones personales o decisiones empíricas.
3. Ausencia de un proceso de entrevistas estructurado.
4. Falta de capacitación y orientación adecuada para los nuevos empleados.
5. Coordinación deficiente entre el personal.

- **Causas intermedias:**

- **Para la falta de criterios de selección claros y objetivos:**

- Falta de descripciones de puestos actualizadas y detalladas.
- Falta de competencias claramente definidas para cada puesto.

- **Para la contratación basada en recomendaciones personales o decisiones empíricas:**

- Ausencia de un proceso formal de reclutamiento.
- Falta de un sistema de seguimiento de candidatos.

- Inexistencia de pruebas de aptitud o evaluaciones de habilidades.
- **Para la ausencia de un proceso de entrevistas estructurado:**
 - Falta de preguntas de entrevistas estandarizadas.
 - Falta de capacitación para los entrevistadores.
- **Para la falta de capacitación y orientación adecuada para los nuevos empleados:**
 - Falta de un programa de incorporación formal.
 - Escaso seguimiento y retroalimentación para los nuevos empleados.
- **Para la coordinación deficiente entre el personal:**
 - Falta de comunicación interna efectiva.
 - Falta de claridad en roles y responsabilidades.
 - Falta de un sistema de seguimiento del desempeño.

Este análisis de árbol de problemas identifica las causas subyacentes que contribuyen al problema central de la ineficiencia en el proceso de selección y la falta de personal calificado en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. esta información se podrá utilizar como base para desarrollar estrategias específicas de mejora en cada una de las áreas identificadas.

4.1.1.1. Efectos del problema central (ineficiencia en el proceso de selección y falta de personal calificado)

- **Servicio de baja calidad:** La contratación de personal no calificado o inadecuado puede resultar en un servicio de baja calidad para los huéspedes, lo que afecta negativamente la experiencia del cliente.

- **Percepción negativa de los clientes:** Los problemas en la calidad del servicio pueden llevar a críticas negativas en plataformas de reseñas y redes sociales, lo que daña la reputación del hotel y disuade a futuros clientes.
- **Rotación de personal elevada:** La falta de capacitación y orientación adecuada, así como la inadecuación de algunos empleados, puede resultar en una alta rotación de personal, lo que aumenta los costos de reclutamiento y capacitación.
- **Desperdicio de recursos:** La falta de coordinación y comunicación entre el personal puede dar lugar a un desperdicio de recursos y esfuerzos debido a la duplicación de tareas o la falta de claridad en las responsabilidades.
- **Dificultad para retener clientes habituales:** Un servicio de baja calidad y una experiencia negativa del cliente pueden hacer que los clientes habituales busquen otras opciones para su hospedaje.
- **Dificultad para atraer nuevos clientes:** Las malas críticas y la mala reputación del hotel pueden dificultar la atracción de nuevos clientes, lo que afecta el crecimiento del negocio.
- **Insatisfacción de los empleados:** Los empleados que no están adecuadamente capacitados o que enfrentan problemas de coordinación pueden sentirse insatisfechos en su trabajo, lo que puede llevar a una disminución de la moral y la productividad.
- **Pérdida de oportunidades de negocio:** La falta de personal calificado para gestionar pedidos y documentación podría resultar en la pérdida de oportunidades de negocio o en la insatisfacción de los clientes debido a errores o retrasos en los servicios.

Estos efectos muestran cómo la ineficiencia en el proceso de selección y la falta de personal calificado pueden tener un impacto significativo en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la retención de empleados y la reputación general del Hotel Emperador Hotelemp S.A. Resolver estos problemas es fundamental para mejorar la competitividad y el éxito a largo plazo de la empresa en la industria hotelera.

4.1.1.2. Resultados diagnosticados con el árbol de problemas

El problema central identificado previo desarrollo del árbol de problemas en Hotel Emperador Hotelemp S.A. es la ineficiencia en el proceso de selección y la falta de personal calificado. Esto se deriva de varias causas raíz, cada una de las cuales tiene efectos significativos en la operación y la reputación de la empresa.

Una de las causas principales de este problema es la falta de criterios de selección claros y objetivos. Esto ha llevado a la contratación de personal que no cumple con las expectativas laborales y que a menudo carece de las habilidades necesarias para brindar un servicio de calidad. Como resultado, se ha observado una pérdida de clientes debido a la calidad del servicio deficiente.

Como causa subyacente se tiene a la contratación basada en recomendaciones personales o decisiones empíricas en lugar de un proceso formal de selección. Esta práctica ha llevado a la inconsistencia en la calidad del personal contratado y a posibles problemas de competencia en algunos puestos. Además, la falta de un proceso de entrevistas estructurado dificulta la evaluación consistente de los candidatos, lo que puede resultar en la contratación de personal no calificado.

Además, la falta de capacitación y orientación adecuada para los nuevos empleados agrava la situación. Los empleados que no reciben una capacitación adecuada pueden sentirse insatisfechos en sus roles, lo que afecta la moral y la productividad. Esto también puede contribuir a la baja calidad del servicio y a errores debido a la falta de experiencia y habilidades.

Por último, la coordinación deficiente entre los departamentos o equipos en la empresa también tiene efectos negativos. Esto puede resultar en una comunicación ineficaz y en la falta de claridad en los roles y responsabilidades, lo que afecta la eficiencia y la calidad del servicio.

En conjunto, estos problemas y causas subyacentes afectan negativamente la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la retención de empleados y la reputación general de Hotel Emperador Hotelemp S.A. Es esencial abordar estas cuestiones para mejorar la competitividad y el éxito a largo plazo de la empresa en la industria hotelera.

4.1.2. Diagnóstico mediante la guía de entrevista

1) ¿Cuál fue su experiencia durante el proceso de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A.?

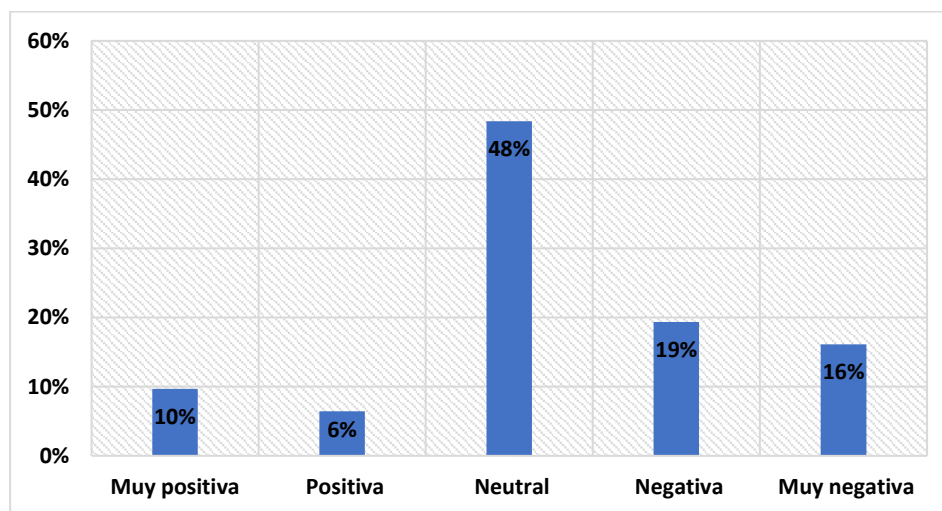
Tabla 4

Experiencia en el proceso de selección

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Muy positiva	3	10%
Positiva	2	6%
Neutral	15	48%
Negativa	6	19%
Muy negativa	5	16%
TOTAL	31	100%

Figura 9

Experiencia en el proceso de selección



El análisis de los resultados de la entrevista sobre la experiencia durante el proceso de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. indica que la percepción general fue mayoritariamente neutral, con un 48% de los participantes reportando una experiencia de ese tipo. Sin embargo, se observa un 25% de respuestas negativas, ya sea de forma moderada o intensa, lo que sugiere áreas críticas que requieren mejoras. Estas respuestas negativas señalan la importancia de abordar las preocupaciones expresadas.

2) ¿Recibió información clara sobre el proceso de selección, las expectativas del trabajo y los criterios de evaluación durante su proceso de contratación?

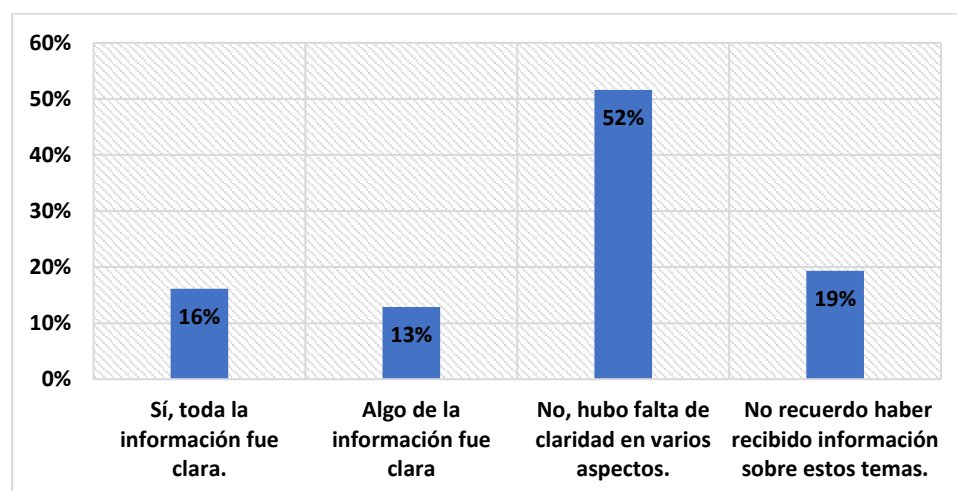
Tabla 5

Información del proceso

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Sí, toda la información fue clara.	5	16%
Algo de la información fue claro	4	13%
No, hubo falta de claridad en varios aspectos.	16	52%
No recuerdo haber recibido información sobre estos temas.	6	19%
TOTAL	31	100%

Figura 10

Información del proceso



El análisis de las respuestas muestra una preocupación significativa. El 52% de los encuestados señaló que hubo una falta de claridad en varios aspectos de la información proporcionada. Además, el 19% indicó que no recordaba haber recibido información sobre estos temas. Estos resultados subrayan la necesidad crítica de mejorar la comunicación y la transparencia en el proceso de selección, asegurando que los candidatos tengan acceso a información clara y completa.

3) ¿Qué tipo de pruebas o evaluaciones realizó como parte del proceso de selección?

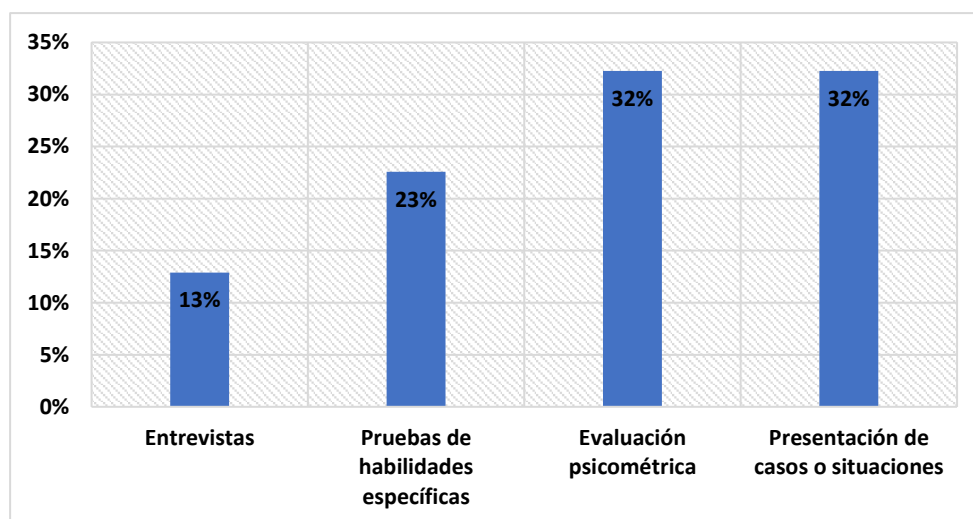
Tabla 6

Tipos de pruebas

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Entrevistas	4	13%
Pruebas de habilidades específicas	7	23%
Evaluación psicométrica	10	32%
Presentación de casos o situaciones	10	32%
TOTAL	31	100%

Figura 11

Tipos de pruebas



El análisis de las preferencias de las herramientas utilizadas en el proceso de selección en Hotel Emperador Hotelemp S.A. muestra que tanto la evaluación psicométrica como la presentación de casos o situaciones son las opciones más populares, cada una con un 32% de representación entre los encuestados. Las pruebas de habilidades específicas también recibieron un respaldo significativo, con un 23%. Las entrevistas, aunque importantes, tuvieron la menor preferencia, con un 13%. Estos resultados sugieren que la empresa podría beneficiarse de una combinación de herramientas de evaluación.

4) ¿Cree que estas pruebas eran relevantes para el puesto al que se postulaba?

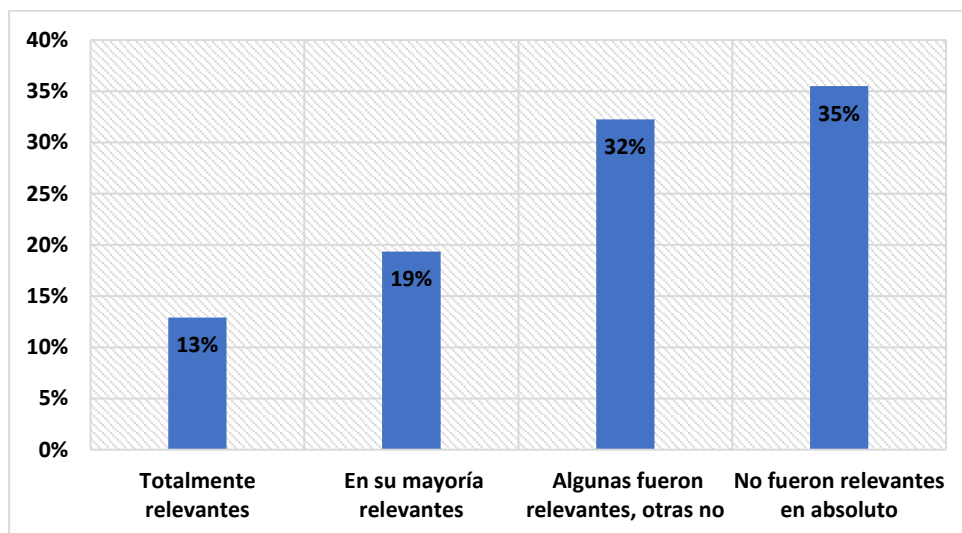
Tabla 7

Relevancia de las pruebas

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Totalmente relevantes	4	13%
En su mayoría relevantes	6	19%
Algunas fueron relevantes, otras no	10	32%
No fueron relevantes en absoluto	11	35%
TOTAL	31	100%

Figura 12

Relevancia de las pruebas



El análisis de las respuestas sobre la relevancia de las preguntas durante las entrevistas en el proceso de selección en Hotel Emperador Hotelemp S.A. indica que existe una preocupación significativa. El 35% de los encuestados afirmó que las preguntas no fueron relevantes en absoluto, mientras que un 32% indicó que algunas fueron relevantes, pero otras no. Estos resultados señalan la importancia de revisar y mejorar la calidad de las preguntas formuladas durante las entrevistas de selección para asegurarse de que estén directamente relacionadas con las competencias y habilidades necesarias para el puesto.

5) ¿Recibió capacitación o inducción adecuada al unirse a la empresa?

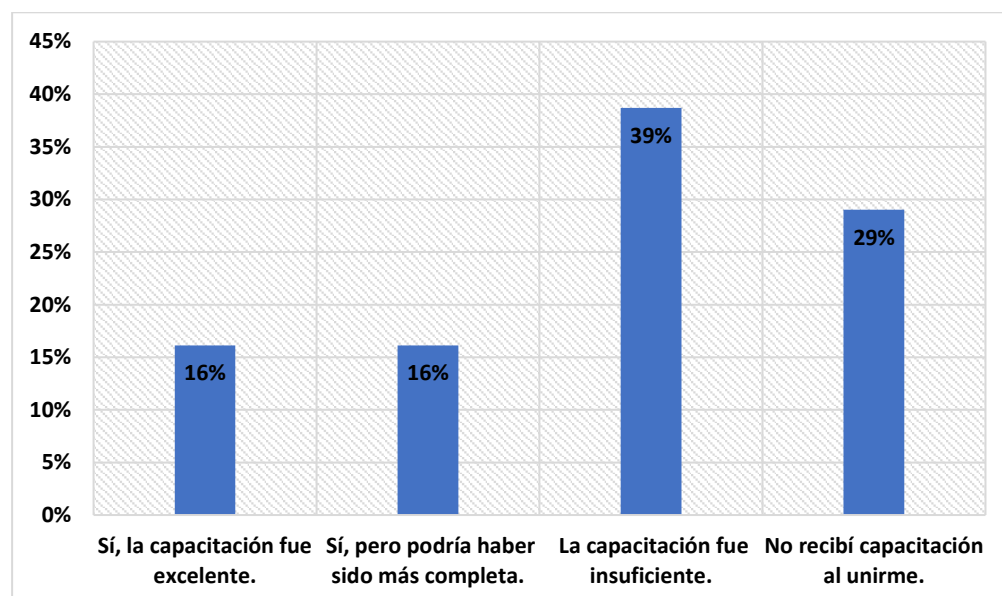
Tabla 8

Capacitaciones

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Sí, la capacitación fue excelente.	5	16%
Sí, pero podría haber sido más completa.	5	16%
La capacitación fue insuficiente.	12	39%
No recibí capacitación al unirme.	9	29%
TOTAL	31	100%

Figura 13

Capacitaciones



El análisis de las respuestas sobre la percepción de la capacitación proporcionada a los nuevos empleados en Hotel Emperador Hotelemp S.A. indica que existe un área de mejora crítica. El 39% de los encuestados expresó que la capacitación fue insuficiente, mientras que un 29% indicó que no recibió capacitación al unirse a la empresa. Estos resultados subrayan la necesidad urgente de mejorar el programa de capacitación y orientación para los nuevos empleados.

6) ¿Cómo describiría la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos o equipos en la empresa?

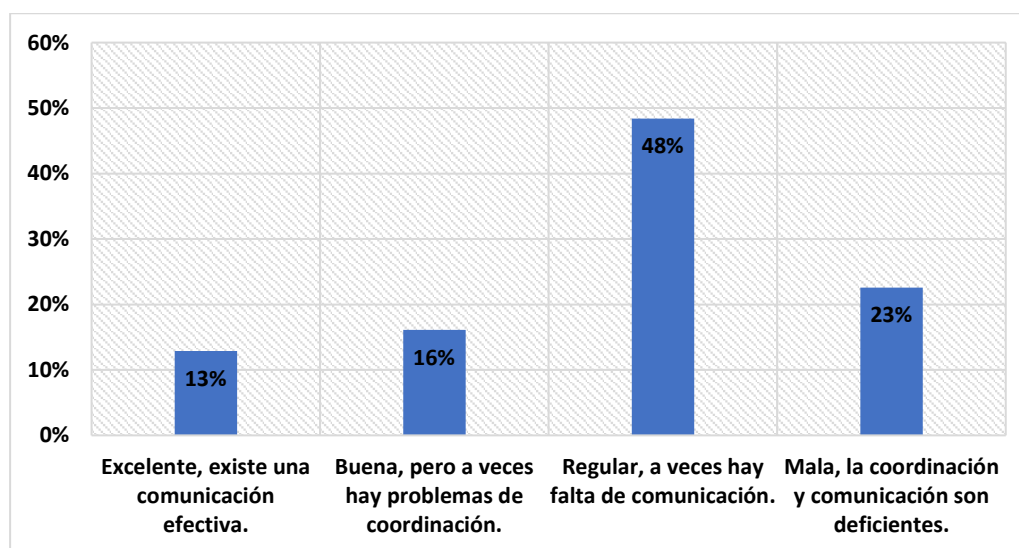
Tabla 9

Coordinación y comunicación

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Excelente, existe una comunicación efectiva.	4	13%
Buena, pero a veces hay problemas de coordinación.	5	16%
Regular, a veces hay falta de comunicación.	15	48%
Mala, la coordinación y comunicación son deficientes.	7	23%
TOTAL	31	100%

Figura 14

Coordinación y comunicación



El análisis de las respuestas sobre la comunicación y coordinación interna en Hotel Emperador Hotelemp S.A. indica que existe una preocupación significativa. El 48% de los encuestados calificó la comunicación como regular, mientras que el 23% la describió como mala, señalando deficiencias en la coordinación y comunicación interna. Estos resultados resaltan la necesidad crítica de mejorar la comunicación y la coordinación entre departamentos y equipos en la empresa.

7) ¿Ha notado problemas en la calidad del servicio o errores debido a la falta de experiencia o habilidades de algunos colegas?

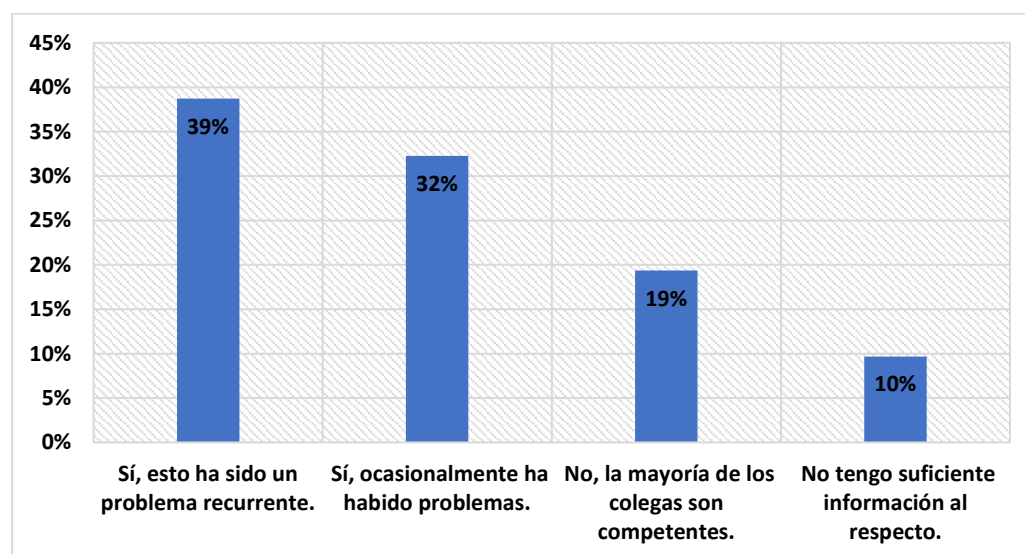
Tabla 10

Calidad de servicio

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Sí, esto ha sido un problema recurrente.	12	39%
Sí, ocasionalmente ha habido problemas.	10	32%
No, la mayoría de los colegas son competentes.	6	19%
No tengo suficiente información al respecto.	3	10%
TOTAL	31	100%

Figura 15

Calidad de servicio



El análisis de las respuestas sobre la competencia de los colegas en Hotel Emperador Hotelemp S.A. indica que existe una preocupación considerable. El 39% de los encuestados mencionó que ha experimentado problemas recurrentes en este aspecto, mientras que un 32% señaló que ha habido problemas ocasionalmente. Estos resultados sugieren que la empresa enfrenta desafíos en cuanto a la calidad y competencia de su personal.

8) ¿Tiene sugerencias o recomendaciones para mejorar los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A.?

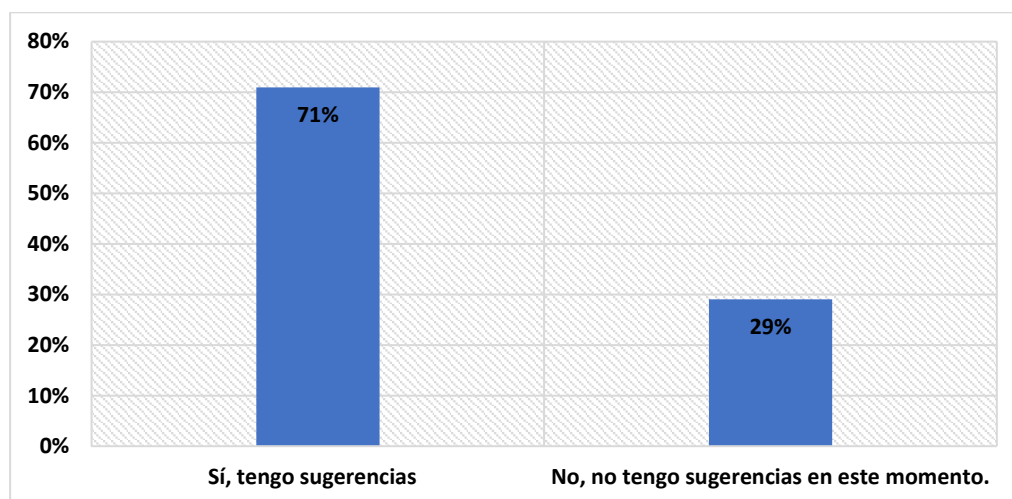
Tabla 11

Iniciativa de sugerencias

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL HOTEL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Sí, tengo sugerencias	22	71%
No, no tengo sugerencias en este momento.	9	29%
TOTAL	31	100%

Figura 16

Iniciativa de sugerencias



El análisis de las respuestas a la pregunta sobre si los empleados tienen sugerencias revela que una gran mayoría, el 71%, tiene sugerencias para mejorar la empresa. Esto demuestra un alto nivel de compromiso y participación por parte de los empleados en el proceso de mejora continua. La disposición de los empleados a aportar sus ideas y sugerencias es un recurso valioso que puede contribuir significativamente a la implementación exitosa de mejoras en la empresa. Se debe fomentar y apoyar activamente la participación de los empleados en la identificación y solución de problemas, ya que esto puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional y en la eficiencia operativa.

4.1.3. Generalidades del diagnóstico

El análisis general del diagnóstico realizado en Hotel Emperador Hotelemp S.A. revela un conjunto de desafíos y oportunidades críticas que la empresa debe abordar para mejorar su proceso de selección y contratación de personal. Se ha identificado que existe una percepción mayoritariamente neutral en la experiencia de los candidatos durante este proceso, pero también se han señalado preocupaciones significativas, especialmente en cuanto a la claridad de la información proporcionada y la relevancia de las preguntas durante las entrevistas. Además, se ha evidenciado que la capacitación y orientación de nuevos empleados son áreas de mejora cruciales.

Uno de los hallazgos más destacados es la falta de claridad en la información proporcionada durante el proceso de selección, lo que ha generado una percepción negativa en algunos candidatos. Esta carencia de información puede afectar la toma de decisiones informadas por parte de los candidatos y la percepción general de transparencia de la empresa. Además, la percepción de falta de relevancia en las preguntas durante las entrevistas sugiere que se deben mejorar las prácticas de selección para garantizar que los candidatos sean evaluados de manera efectiva.

Otro aspecto crítico que resalta del diagnóstico es la insuficiencia de la capacitación y orientación para los nuevos empleados. Esto puede influir en la adaptación efectiva de los nuevos miembros al entorno laboral y en su capacidad para desempeñar sus funciones de manera óptima, el diagnóstico subraya la necesidad de una revisión integral de los procesos de selección, comunicación, y capacitación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. para lograr una experiencia más satisfactoria para los huéspedes.

4.2. Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección

Tabla 12

Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección

Objetivos de la propuesta	Acciones propuestas	Responsable	Indicadores de éxito	Plazo de implementación
Aumentar la eficiencia en el proceso de selección y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer criterios de selección claros y objetivos para cada puesto. ▪ Implementar un proceso de selección formal que incluya entrevistas estructuradas y evaluaciones de habilidades relevantes. ▪ Implementar pruebas prácticas de las posibles asignaciones y responsabilidades laborales de cada puesto. ▪ Implementar la participación de representantes de las áreas solicitantes en el proceso de selección y contratación ▪ Actualizar y detallar las descripciones de puestos periódicamente. 	Departamento de Recursos Humanos Responsables de área	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en la contratación de personal no calificado. ▪ Mayor consistencia en la calidad del personal contratado. ▪ Mayor satisfacción de los clientes. 	3-6 meses
Mejorar la coordinación y comunicación interna entre departamentos y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar reuniones regulares de coordinación entre departamentos y equipos para la revisión de candidatos. ▪ Designar un coordinador de comunicación interna. 	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor coordinación y comunicación entre departamentos en el proceso de selección. ▪ Reducción de errores debido a la falta de coordinación. 	2-4 meses

Ofrecer capacitación y orientación adecuada para los nuevos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un sistema de seguimiento del desempeño y la comunicación. ▪ Desarrollar un programa de incorporación completo, con la participación activa de los responsables de área. ▪ Brindar capacitación mensual los primeros 3 meses. ▪ Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación para nuevos empleados. 	Departamento de Recursos Humanos y Responsables de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor eficiencia operativa. ▪ Mayor satisfacción y retención de nuevos empleados. ▪ Mayor eficiencia en el desempeño de los nuevos empleados. 	2-3 meses
Evaluar y ajustar continuamente los procesos de selección y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer métricas clave para evaluar la eficacia de las mejoras y solicitar retroalimentación de los responsables de área. ▪ Realizar evaluaciones periódicas y ajustes según sea necesario. 	Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora continua en la calidad del personal contratado. ▪ Aumento en la satisfacción del cliente. 	Evaluación trimestralmente.

4.2.1. Interpretación analítica de la propuesta de mejora

Las acciones diseñadas en esta primera parte de la propuesta tienen como objetivo principal aumentar la eficiencia en el proceso de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. Esto se logrará mediante la implementación de varias medidas clave:

- **Establecer criterios de selección claros y objetivos para cada puesto:** Lo que significa y demanda definir claramente los requisitos, habilidades y competencias necesarios para cada puesto de trabajo. Al hacerlo, se proporcionará una base sólida para evaluar a los candidatos de manera más precisa y enfocada.
- **Implementar un proceso de selección formal que incluya entrevistas estructuradas y evaluaciones de habilidades relevantes:** La introducción de un proceso más estructurado y consistente garantizará que todos los candidatos sean evaluados de manera justa y equitativa. Las entrevistas estructuradas y las pruebas de habilidades relevantes permitirán una evaluación más precisa de las capacidades de los candidatos.
- **Implementar pruebas prácticas de las posibles asignaciones y responsabilidades laborales de cada puesto:** Esta medida garantizará que los candidatos sean capaces de realizar las tareas específicas requeridas para el puesto. Esto es esencial para asegurar que el personal contratado tenga las habilidades necesarias para llevar a cabo las responsabilidades laborales de manera efectiva.
- **Implementar la participación de representantes de las áreas solicitantes en el proceso de selección y contratación:** Al involucrar a los responsables de área en el proceso, se garantiza que los candidatos seleccionados sean

adecuados para las necesidades específicas de cada departamento. Esto también asegura un mayor alineamiento entre el personal, las metas y los objetivos de cada área.

- **Actualizar y detallar las descripciones de puestos periódicamente:** Mantener las descripciones de puestos actualizadas garantiza que reflejen con precisión las responsabilidades y las competencias requeridas para cada puesto. Esto es crucial para un proceso de selección efectivo.

Todas estas acciones juntas contribuirán significativamente a resolver la problemática actual en Hotel Emperador Hotelemp S.A. La implementación de criterios de selección claros y objetivos asegurará que se contrate personal con las habilidades adecuadas, lo que reducirá la contratación de personal no calificado y aumentará la consistencia en la calidad del personal.

La participación de representantes de las áreas solicitantes garantizará que se seleccionen candidatos que sean una mejor coincidencia con las necesidades específicas de cada departamento. Además, al implementar pruebas prácticas y entrevistas estructuradas, se mejorará la evaluación de los candidatos, lo que llevará a una mayor satisfacción de los clientes al contar con un personal más competente. El plazo de implementación estimado para estas acciones es de 3 a 6 meses, lo que permitirá una mejora relativamente rápida en los procesos de selección y contratación.

Las acciones propuestas en esta segunda parte están diseñadas para mejorar la coordinación y comunicación interna entre departamentos y equipos en Hotel Emperador Hotelemp S.A. Estas acciones contribuirán significativamente a resolver la problemática actual y a mejorar la eficiencia en los procesos de selección y contratación, así como en la operación general de la empresa.

- **Implementar reuniones regulares de coordinación entre departamentos y equipos para la revisión de candidatos:** La realización de reuniones regulares permitirá que los departamentos y equipos compartan información sobre los candidatos y discutan sus necesidades específicas en términos de personal. Esto asegurará que los candidatos seleccionados sean apropiados para las diferentes áreas de la empresa y promoverá una mejor alineación entre los departamentos.
- **Designar un coordinador de comunicación interna:** Designar a un coordinador específico para gestionar la comunicación interna garantizará que la información fluya de manera eficiente entre los departamentos y equipos. Este coordinador actuará como un punto focal para la coordinación y la resolución de problemas, lo que mejorará la comunicación y ayudará a evitar errores debidos a la falta de coordinación.
- **Establecer un sistema de seguimiento del desempeño y la comunicación:** La implementación de un sistema de seguimiento permitirá monitorear el desempeño de los empleados y la comunicación entre departamentos de manera más efectiva. Esto facilitará la identificación temprana de problemas y la implementación de soluciones, lo que redundará en una mayor eficiencia operativa.

Los responsables de estas acciones son la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos, lo que garantiza una supervisión y ejecución adecuadas de las mismas. Los indicadores de éxito incluyen una mejor coordinación y comunicación entre departamentos en el proceso de selección, la reducción de errores debidos a la falta de coordinación y una mayor eficiencia operativa. El plazo de implementación estimado para estas acciones es de 2 a 4 meses, lo que permitirá

una mejora rápida en la coordinación y la comunicación interna en hotel, lo que, a su vez, tendrá un impacto positivo en los procesos de selección y contratación y en la operación general de la empresa.

Las acciones propuestas en esta tercera parte se centran en ofrecer capacitación y orientación adecuada a los nuevos empleados. Estas medidas tienen como objetivo mejorar la experiencia de los empleados recién contratados y garantizar que estén debidamente preparados para desempeñar sus roles, lo que contribuirá a resolver la problemática existente.

- **Desarrollar un programa de incorporación completo, con la participación activa de los responsables de área:** La creación de un programa de incorporación completo es esencial para que los nuevos empleados se integren rápidamente en la cultura y las operaciones de la empresa. La participación activa de los responsables de área garantizará que los nuevos empleados comprendan las expectativas específicas de sus roles.
- **Brindar capacitación mensual durante los primeros 3 meses:** Proporcionar capacitación continua durante los primeros meses de empleo asegura que los nuevos empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esta capacitación mensual ayudará a cubrir cualquier brecha de habilidades y aumentará la confianza de los empleados en sus roles.
- **Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación para nuevos empleados:** Implementar un sistema de seguimiento y retroalimentación permitirá evaluar el progreso y el desempeño de los nuevos empleados. Esto

garantiza que cualquier problema o desafío se aborde de manera oportuna y que los empleados reciban la orientación necesaria para superar obstáculos.

Los responsables de estas acciones son el Departamento de Recursos Humanos y los Responsables de Áreas, lo que garantiza una colaboración efectiva en la capacitación y orientación de los nuevos empleados. Los indicadores de éxito incluyen una mayor satisfacción y retención de los nuevos empleados, así como una mayor eficiencia en su desempeño. El plazo de implementación estimado para estas acciones es de 2 a 3 meses, lo que permitirá una mejora rápida en la experiencia de los nuevos empleados y en su capacidad para contribuir de manera efectiva a los objetivos de hotel.

La cuarta parte de la propuesta se enfoca en la importancia de evaluar y ajustar de manera continua los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. Esta acción busca garantizar que los cambios implementados sean efectivos y que se puedan realizar ajustes según sea necesario para mejorar aún más los procesos.

- **Establecer métricas clave para evaluar la eficacia de las mejoras y solicitar retroalimentación de los responsables de área:** La definición de métricas clave permitirá medir el impacto de las mejoras implementadas. Estas métricas pueden incluir la calidad del personal contratado, la eficiencia del proceso y la satisfacción de los responsables de área. Además, solicitar retroalimentación de los responsables de área brindará información valiosa sobre la efectividad de los cambios desde una perspectiva operativa.

- **Realizar evaluaciones periódicas y ajustes según sea necesario:** La realización de evaluaciones periódicas permitirá identificar oportunidades de mejora continua. Estas evaluaciones pueden incluir la revisión de los resultados de las métricas clave, la identificación de posibles problemas y la implementación de ajustes o mejoras en los procesos de selección y contratación.

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de llevar a cabo estas acciones y garantizar que se mantenga un enfoque en la mejora continua. Los indicadores de éxito incluyen una mejora continua en la calidad del personal contratado y un aumento en la satisfacción del cliente, lo que a su vez contribuirá a una mejor reputación y retención de clientes. Las evaluaciones se llevarán a cabo trimestralmente, lo que permitirá una revisión constante y la oportunidad de realizar cambios en tiempo real para optimizar los procesos de selección y contratación en el hotel. Este enfoque en la mejora continua será fundamental para mantener y elevar los estándares de calidad en la empresa.

La implementación de esta propuesta de mejora en los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. generará una serie de beneficios significativos tanto para la empresa como para sus empleados y clientes. En primer lugar, al establecer criterios de selección claros y objetivos, se reducirá la contratación de personal no calificado, lo que llevará a una mayor consistencia en la calidad del personal contratado. La participación activa de los responsables de área asegurará que los candidatos seleccionados sean apropiados para las necesidades específicas de cada departamento, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Además, al brindar capacitación adecuada a los nuevos empleados y realizar un

seguimiento constante, se logrará una mayor satisfacción y retención de los empleados, así como un desempeño más eficiente.

Para implementar esta propuesta de manera efectiva, es crucial seguir un plan detallado y asegurarse de que todas las partes involucradas estén comprometidas. El Departamento de Recursos Humanos jugará un papel central en la coordinación y ejecución de las acciones propuestas, trabajando en estrecha colaboración con los responsables de área. Se debe establecer un cronograma claro de implementación que incluya plazos realistas para cada acción. Además, se deben definir indicadores de éxito específicos para evaluar el impacto de las mejoras. La retroalimentación constante de todas las partes interesadas, tanto internas como externas, será fundamental para evaluar y ajustar continuamente los procesos.

Este enfoque en la mejora continua asegurará que los procesos de selección y contratación estén alineados con las necesidades cambiantes de la empresa y que se mantenga un alto nivel de calidad en el servicio ofrecido a los clientes. Por consiguiente se puede mencionar que, esta propuesta no solo aborda los problemas actuales, sino que también sienta las bases para el crecimiento y el éxito continuo de Hotel Emperador Hotelemp S.A. en el futuro.

4.3. Mecanismos de seguimiento y control para la propuesta de mejora

Tabla 13

Seguimiento y control para la propuesta de mejora

Acciones propuestas	Indicadores de control (KPI)	Responsable	Frecuencia de evaluación	Acciones de corrección
Establecer criterios de selección claros y objetivos para cada puesto.	Porcentaje de contratación de personal calificado.	Departamento de Recursos Humanos	Cada 3 meses	Si el porcentaje es bajo, revisar y ajustar los criterios de selección.
Implementar un proceso de selección formal que incluya entrevistas estructuradas y evaluaciones de habilidades relevantes.	Calidad de las evaluaciones de candidatos en una escala de 1 a 10.	Departamento de Recursos Humanos	Cada 2 meses	Identificar áreas de mejora en las evaluaciones y ajustar el proceso en consecuencia.
Implementar pruebas prácticas de las posibles asignaciones y responsabilidades laborales de cada puesto.	Tasa de retención de empleados después de 6 meses.	Departamento de Recursos Humanos	Cada 6 meses	Si la tasa de retención es baja, reevaluar la efectividad de las pruebas prácticas.
Implementar la participación de representantes de las áreas solicitantes en el proceso de selección y contratación.	Satisfacción de los responsables de área con el personal contratado (encuesta de satisfacción).	Departamento de Recursos Humanos	Cada 3 meses	Tomar medidas para abordar cualquier preocupación o descontento expresado por los responsables de área.
Actualizar y detallar las descripciones de puestos periódicamente.	Frecuencia de actualización de descripciones de puestos (número de actualizaciones por año).	Departamento de Recursos Humanos	Cada 6 meses	Asegurarse de que las descripciones de puestos se actualicen según sea necesario.
Implementar reuniones regulares de coordinación entre departamentos y equipos para la	Frecuencia de reuniones de coordinación programadas.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos	Cada mes	Garantizar que las reuniones de coordinación se realicen según lo programado.

revisión de candidatos.					
Designar un coordinador de comunicación interna.	un de	Calidad de la comunicación interna (encuesta de satisfacción de empleados).	Gerencia General	Cada 3 meses	Tomar medidas para abordar cualquier problema identificado en la encuesta.
Establecer sistema de seguimiento y la comunicación.	un de	Retroalimentación de los empleados sobre el sistema de seguimiento.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos	Cada 2 meses	Realizar ajustes en el sistema según sea necesario en función de la retroalimentación de los empleados.
Desarrollar programa de incorporación completo, con la participación activa de los responsables de área.	un de	Calificación del programa de incorporación por parte de los nuevos empleados.	Departamento de Recursos Humanos	Cada 3 meses	Realizar mejoras en el programa según las calificaciones y comentarios de los nuevos empleados.
Brindar capacitación mensual los primeros 3 meses.	los	Evaluación del desempeño de los nuevos empleados durante los primeros 3 meses.	Departamento de Recursos Humanos y responsables de áreas	Mensualmente durante los primeros 3 meses	Proporcionar apoyo adicional o capacitación según sea necesario para los nuevos empleados.
Establecer sistema de seguimiento y retroalimentación para nuevos empleados.	un de	Frecuencia de reuniones de seguimiento con nuevos empleados.	Departamento de Recursos Humanos	Cada mes durante los primeros 6 meses	Tomar medidas basadas en la retroalimentación y las necesidades identificadas durante las reuniones de seguimiento.
Establecer métricas clave para evaluar la eficacia de las mejoras y solicitar retroalimentación de los responsables de área.		Cumplimiento de las métricas clave (porcentaje de cumplimiento).	Departamento de Recursos Humanos	Cada 3 meses	Identificar áreas en las que no se cumplan las métricas y tomar medidas correctivas.
Realizar evaluaciones periódicas y ajustes según sea necesario.		Resultados de las evaluaciones periódicas y retroalimentación de los responsables de área.	Departamento de Recursos Humanos	Cada 6 meses	Implementar ajustes en los procesos según los resultados de las evaluaciones y la

4.3.1. Análisis de interpretación del monitoreo y supervisión de la propuesta

El seguimiento y control de la propuesta de mejora en los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. es una parte esencial de la implementación exitosa de estas acciones. Consiste en un conjunto de medidas diseñadas para supervisar de cerca cada aspecto de la propuesta y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Este proceso no solo tiene como objetivo verificar la ejecución de las acciones propuestas, sino también evaluar su efectividad y realizar ajustes necesarios para lograr mejoras continuas.

En primer lugar, el seguimiento y control implicará la definición de indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para cada acción propuesta. Estos KPI proporcionarán mediciones tangibles y cuantitativas que permitirán evaluar el éxito de cada acción. Por ejemplo, se pueden utilizar KPI como el porcentaje de contratación de personal calificado, la satisfacción de los responsables de área con el personal contratado o la tasa de retención de empleados después de 6 meses.

El proceso de seguimiento y control servirá para medir el impacto de las acciones propuestas y determinar si están teniendo los resultados deseados. Si un KPI no se alcanza o muestra un rendimiento deficiente, se tomarán medidas correctivas. Por ejemplo, si el porcentaje de contratación de personal calificado no cumple con los estándares establecidos, se revisarán y ajustarán los criterios de selección según se considere necesario tomando en consideración las observaciones de los responsables e involucrados.

Además, este proceso permitirá evaluar la calidad de la comunicación interna y la coordinación entre departamentos y equipos. Por ejemplo, se utilizarán encuestas de satisfacción de empleados para medir la calidad de la comunicación interna y, si se identifican problemas, se tomarán medidas para abordarlos. El seguimiento y control también implicará la revisión periódica de los procesos y la retroalimentación de las partes interesadas. Se llevarán a cabo evaluaciones periódicas para identificar oportunidades de mejora y garantizar que los procesos se ajusten según sea necesario y conveniente para la empresa.

Esto contribuirá a una mejora continua en los procesos de selección y contratación, así como en la comunicación interna y la capacitación de empleados, es decir que el control no solo garantizará la implementación efectiva de las acciones propuestas, sino que también permitirá una mejora constante en los procesos de selección y contratación en hotel. Servirá como un mecanismo para medir y corregir el rendimiento, asegurando que la empresa continúe cumpliendo con los estándares de calidad y satisfaciendo las necesidades de sus empleados y clientes.

Los responsables desempeñan un papel fundamental en el seguimiento y control de la propuesta de mejora en los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. En primer lugar, tienen la responsabilidad de participar activamente en la definición de indicadores clave de desempeño (KPI) que sean relevantes para sus áreas específicas. Esto implica identificar las métricas más significativas para evaluar el éxito de las acciones propuestas en relación con sus equipos y departamentos.

Además, los responsables tienen un papel activo en el seguimiento del cumplimiento de las acciones propuestas en sus áreas de responsabilidad. Deben asegurarse de que cada acción se implemente de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos en el cronograma. Esto implica supervisar de cerca la ejecución de cada acción y tomar medidas para abordar cualquier desviación o retraso. Los responsables también desempeñan un papel crucial en la retroalimentación y la comunicación. Deben proporcionar información valiosa sobre el impacto de las acciones en sus equipos y departamentos, así como sobre cualquier problema o desafío que surja durante la implementación. Esta retroalimentación constante es esencial para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes en tiempo real.

En consecuencia, los responsables son agentes activos en el proceso de seguimiento y control, contribuyendo en la definición de KPI, supervisando la implementación de acciones y proporcionando retroalimentación crítica. Su compromiso y participación son esenciales para asegurar que la propuesta de mejora sea exitosa y que los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. se optimicen de manera efectiva.

Finalmente la frecuencia de evaluación en el seguimiento y control de la propuesta de mejora debe adaptarse a las necesidades específicas de cada acción y los indicadores clave de desempeño (KPI) asociados. Debe considerarse la velocidad con la que se esperan cambios significativos y la relevancia de los KPI en cuestión. Por ejemplo, acciones que involucran interacciones frecuentes, como la capacitación mensual para nuevos empleados, pueden requerir una retroalimentación y evaluación continua para garantizar una mejora constante y una corrección temprana de problemas. En contraste, acciones que no requieren una supervisión constante, como

la actualización de descripciones de puestos cada seis meses, pueden evaluarse de manera más periódica, lo que proporciona un enfoque estructurado y permite tiempo suficiente para que los cambios surtan efecto. La elección de la frecuencia de evaluación debe ser estratégica y estar alineada con los objetivos.

4.4. Mecanismos de implementación de la propuesta

Se presentan los mecanismos de implementación para la propuesta de mejora en los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. Estos mecanismos se diseñan para asegurar que las acciones propuestas se implementen de manera efectiva y eficiente:

- **Establecer un comité de implementación:** Se formará un comité encargado de supervisar y coordinar la implementación de la propuesta. Este comité estará compuesto por miembros del Departamento de Recursos Humanos y representantes de los distintos departamentos y áreas de la empresa. Su responsabilidad será garantizar que todas las acciones se ejecuten de acuerdo con el plan y los plazos establecidos.
- **Asignación de responsabilidades claras:** Cada acción propuesta tendrá un responsable designado, ya sea del Departamento de Recursos Humanos o de las áreas solicitantes. Estos responsables serán los encargados de liderar la implementación de sus respectivas acciones y garantizar que se cumplan los objetivos. Se definirán roles y responsabilidades específicos para cada acción.
- **Plan de acción detallado:** Se elaborará un plan de acción detallado que incluirá una descripción completa de cada acción propuesta, los pasos específicos a seguir, los plazos de ejecución y los recursos necesarios. Este

plan se compartirá con todos los responsables y se utilizará como guía durante la implementación.

- **Capacitación y comunicación:** Se llevará a cabo una capacitación para todos los miembros del equipo involucrados en la implementación de la propuesta. Esto asegurará que todos comprendan los objetivos, las acciones y sus roles en el proceso. Además, se establecerá una comunicación efectiva para mantener a todos informados sobre el progreso y cualquier cambio en el plan.
- **Seguimiento y control continuo:** Se establecerán procedimientos de seguimiento y control, incluyendo la frecuencia de evaluación de cada acción y los indicadores clave de desempeño (KPI) asociados. Se designarán responsables específicos para el seguimiento y se realizarán reuniones regulares para revisar el progreso y tomar medidas correctivas según sea necesario.
- **Ajustes y mejoras:** Se promoverá una cultura de mejora continua, lo que significa que cualquier desviación o problema identificado durante la implementación se abordará de inmediato. Se realizarán ajustes en los procesos y acciones según la retroalimentación y las lecciones aprendidas durante la implementación.

Estos mecanismos de implementación ayudarán a garantizar que la propuesta de mejora se lleve a cabo de manera efectiva y que los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. experimenten mejoras significativas y sostenibles. La implementación de estos mecanismos no solo asegurará una ejecución efectiva de la propuesta de mejora, sino que también sentará las bases para transformaciones notables y duraderas en los procesos de selección y contratación de Hotel Emperador Hotelemp S.A. Estos enfoques cuidadosamente diseñados no

solo abordan las deficiencias identificadas, sino que también promueven la eficiencia, la colaboración interdepartamental y la mejora continua, lo que permitirá a la empresa mantener un alto estándar en su personal y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes a lo largo del tiempo.

4.4.1. Inversión estimada para la propuesta de mejora

Tabla 14

Estimación de inversión

Concepto de gasto	Precio unitario	Cantidad	Costo estimado (en dólares)
Capacitación del personal	USD. 750,00	2	USD. 1.500,00
Contratación de personal adicional	USD. 500,00	2	USD. 1.000,00
Actualización de procesos	USD. 500,00	2	USD. 1.000,00
Tecnología y herramientas	USD. 500,00	2	USD. 1.000,00
Comunicación interna	USD. 1.000,00	1	USD. 1.000,00
Seguimiento y control	USD. 250,00	2	USD. 500,00
Evaluación y ajustes continuos	USD. 500,00	1	USD. 500,00
Otros gastos diversos	USD. 1.200,00	-	USD. 1.200,00
TOTAL			USD. 7.700,00

El análisis de la inversión estimada para la implementación de la propuesta en Hotel Emperador Hotelemp S.A. revela una inversión total de 7.700,00 dólares distribuida en varios componentes clave. Cada uno de estos gastos desempeña un papel fundamental en la mejora de los procesos de selección y contratación de la empresa. La inversión en capacitación del personal y actualización de procesos se traduce en una fuerza laboral más calificada y en procesos más eficientes, lo que puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y ahorros a largo plazo. Además, la inversión en tecnología y herramientas, comunicación interna, seguimiento y control, evaluación y ajustes continuos son esenciales para garantizar la efectividad y la sostenibilidad.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

- Se sugiere a la empresa que desarrolle una marca empleadora atractiva que destaque sus valores y beneficios como empleador. Esto implica la creación de una identidad de marca que sea atractiva para los candidatos potenciales y que refleje la cultura y la visión de la empresa. Una marca empleadora sólida puede diferenciar a Hotel Emperador Hotelemp S.A. en el mercado laboral y atraer a candidatos que compartan los valores de la empresa. Además, una marca empleadora sólida puede fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados actuales, ya que se sentirán orgullosos de ser parte de una organización que valora a su personal.
- Se sugiere a la empresa que establezca entrevistas estructuradas como parte de su proceso de selección. Estas entrevistas implican la formulación de preguntas predefinidas y la evaluación objetiva de las respuestas de los candidatos. Las entrevistas estructuradas garantizan que todos los candidatos sean evaluados de manera coherente y justa, lo que reduce el sesgo y la subjetividad en el proceso de selección. Al adoptar este enfoque, Hotel Emperador Hotelemp S.A. puede tomar decisiones de contratación basadas en criterios objetivos, lo que resulta en la selección de candidatos que realmente cumplen con los requisitos del trabajo y que se ajustan a la cultura organizacional de la empresa.
- Se sugiere a la empresa que involucre activamente a los colaboradores actuales en el proceso de mejora de los procesos de selección y contratación. Los empleados tienen información valiosa sobre las necesidades del trabajo y

la cultura organizacional. La empresa puede recopilar opiniones y retroalimentación de los empleados a través de encuestas, grupos de enfoque y reuniones de retroalimentación. Esto no solo promueve una mayor participación de los empleados, sino que también ayuda a la empresa a comprender mejor las áreas que requieren mejoras. Además, involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y mejora de procesos puede aumentar su compromiso y sentido de pertenencia, lo que a su vez puede conducir a una mayor retención del talento.

- Se sugiere que Hotel Emperador Hotelemp S.A. cree un programa de mentores como parte integral de su proceso de incorporación. Esta iniciativa implicaría asignar a los nuevos empleados a mentores con experiencia dentro de la organización. Los mentores pueden proporcionar orientación, responder preguntas y ayudar a los nuevos empleados a adaptarse más rápidamente a la cultura de la empresa. Esta medida no solo acelerará la curva de aprendizaje de los recién llegados, sino que también fortalecerá la cohesión y el sentido de pertenencia en el equipo.

- Se sugiere que la empresa implemente entrevistas por competencias como parte de su proceso de selección. Estas entrevistas se centran en evaluar las habilidades, comportamientos y cualidades específicas que son cruciales para el éxito en el puesto de trabajo. Al utilizar este enfoque, Hotel Emperador Hotelemp S.A. puede identificar candidatos que demuestren competencias clave necesarias para el desempeño efectivo en su organización. Esto asegura

una selección más precisa y objetiva de los candidatos que realmente se ajustan a los requerimientos del trabajo.

- Se sugiere que se establezca un programa de seguimiento y retroalimentación con los empleados después de la contratación. Esto implica realizar encuestas o entrevistas con los nuevos empleados para conocer sus experiencias iniciales y recopilar comentarios sobre el proceso de incorporación. Estos comentarios pueden ayudar a identificar áreas de mejora y ajustes necesarios en el proceso de selección y contratación, lo que a su vez contribuirá a una mejor experiencia para los nuevos empleados y a la retención del talento.

- Se sugiere que se promueva la diversidad e inclusión en los procesos de selección y contratación. Esto implica proactivamente buscar candidatos de diferentes antecedentes étnicos, culturales y de género. La diversidad en el lugar de trabajo puede enriquecer la toma de decisiones y promover la innovación. Además, se debe asegurar que los procesos de selección sean libres de sesgo y que todos los candidatos tengan igualdad de oportunidades.

- Se sugiere que se establezca un sistema de seguimiento de candidatos. Esto implica llevar un registro de los candidatos que han pasado por el proceso de selección, independientemente de si fueron contratados o no. Este sistema permite a la empresa mantener una base de datos de talento que puede ser útil para futuras oportunidades de contratación. También facilita el seguimiento de candidatos que pueden no haber sido seleccionados en un principio pero que podrían ser adecuados para roles futuros.

Conclusiones

- Se concluyó que en el diagnóstico de los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A., se identificaron varios desafíos y oportunidades cruciales. La empresa había reconocido problemas en la calidad y eficiencia de su personal, lo que había impactado negativamente en la satisfacción del cliente y en la imagen corporativa. Estos problemas se originaron en la falta de un proceso de selección adecuado, lo que llevó a la incorporación de personal no calificado y ajeno a los procesos internos de la organización. Además, se observó que la participación insuficiente de las áreas solicitantes y la falta de coordinación habían contribuido a esta problemática. Sin embargo, este diagnóstico se consideró como una oportunidad valiosa para iniciar un proceso de mejora significativo y transformador en la empresa.
- Se concluye que en respuesta a los desafíos identificados, se propuso una serie de acciones destinadas a mejorar los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A. Estas medidas incluyeron desde el establecimiento de criterios de selección claros hasta la incorporación de pruebas prácticas y la participación de representantes de las áreas solicitantes en el proceso de selección. Se consideró que estas acciones tenían el potencial de aumentar la eficiencia, mejorar la calidad del personal contratado y, en última instancia, elevar la satisfacción del cliente. La inversión en capacitación, tecnología y coordinación interna se contempló como una base sólida para un proceso de selección más eficiente y una fuerza laboral más competente.

- Concluyendo con la fase de seguimiento y control se consideró esencial para garantizar la efectividad de la propuesta de mejora y el logro de los objetivos establecidos. Implicaba la evaluación periódica de las acciones propuestas y la recopilación de datos para medir su impacto. Los indicadores de éxito, como la reducción en la contratación de personal no calificado y la mayor satisfacción del cliente, se utilizaron para guiar la evaluación del progreso. Además, este proceso proporcionó la flexibilidad necesaria para realizar ajustes y mejoras continuas a medida que avanzaba la implementación.

- Finalmente la propuesta de mejora se basó en una serie de mecanismos de implementación sólidos que abordaron diferentes aspectos de los procesos de selección y contratación. Estos mecanismos, como la creación de una marca empleadora atractiva, entrevistas estructuradas y programas de capacitación, se diseñaron para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las mejoras propuestas. Se consideraron como una inversión estratégica en la calidad y competitividad de la empresa a largo plazo, y su implementación adecuada se vio como una forma de que el hotel enfrentara de manera más eficaz y exitosa sus desafíos actuales y futuros, parte de la implementación es el costo económico estimado el cual asciende a un valor total de 7.700 dólares el mismo que se considera una inversión viable.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, W. (2014). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7788>
- Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bracho, D., Gonzáles, N., & Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la Empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A. Universidad Rafael Beloso Chacín. *Revista del centro de investigación de Ciencias Administrativas y gerenciales*, 15(2), 43-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430979>.
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina*, 4(2). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y*

Administración, 58(2), 39-60.

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785003.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Conexión Esan. (15 de septiembre de 2016). *El reclutamiento de los recursos humanos*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Shuller, R. (2003). *La gestión de recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

Florez, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3(5), 79-102. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>

García, P., Gatica, M., Cruz, E., Hernández, J., Ramos, V., & Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>

Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329.

- Hérmadez, N., & Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*(50), 38-46.
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Hotel Emperador. (2023). *Nuestro Hotel*. Hotel Emperador:
<https://www.hotelempedor.ec/nuestro-hotel>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolano de Gerencia*, 23(83).
- Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: definición, tipos y características*. lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Otzen, T., & Mantereola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Restrepo, L., Ladino, A., & Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 286-291.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503051.pdf>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(12), 58-71.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

- Rojas, J., Céspedes, R., & Bambaren, L. (2021). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco - 2015. *Revista Balance's*, 8(11), 48-55.
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/download/194/177>
- Rus, E. (2022). *Investigación de campo*.
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoque%20cualitativo%20se%20entien de,Mej%C3%ADa%2C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en
- Sánchez, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Universidad de Santander. (10 de diciembre de 2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Universidad de Santander:
<https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Universidad Técnica de Cotopaxi*, 6(3), 172-193.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6132035.pdf>

Anexos

▪ Anexo 1: Estructura de la guía de entrevista

1. ¿Cuál fue su experiencia durante el proceso de selección y contratación en Hotel

Emperador Hotelemp S.A.?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutral
- Negativa
- Muy negativa

2. ¿Recibió información clara sobre el proceso de selección, las expectativas del trabajo y los criterios de evaluación durante su proceso de contratación?

- Sí, toda la información fue clara.
- Algo de la información fue clara, pero hubo falta de claridad en algunos aspectos.
- No, hubo falta de claridad en varios aspectos.
- No recuerdo haber recibido información sobre estos temas.

3. ¿Qué tipo de pruebas o evaluaciones realizó como parte del proceso de selección?

- Entrevistas
- Pruebas de habilidades específicas
- Evaluación psicométrica
- Presentación de casos o situaciones

4. ¿Cree que estas pruebas eran relevantes para el puesto al que se postulaba?

- Totalmente relevantes
- En su mayoría relevantes
- Algunas fueron relevantes, otras no
- No fueron relevantes en absoluto

5. ¿Recibió capacitación o inducción adecuada al unirse a la empresa?

- Sí, la capacitación fue excelente.
- Sí, pero podría haber sido más completa.
- La capacitación fue insuficiente.
- No recibí capacitación al unirme.

6. ¿Cómo describiría la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos o equipos en la empresa?

- Excelente, existe una comunicación efectiva.
- Buena, pero a veces hay problemas de coordinación.
- Regular, a veces hay falta de comunicación.
- Mala, la coordinación y comunicación son deficientes.

7. ¿Ha notado problemas en la calidad del servicio o errores debido a la falta de experiencia o habilidades de algunos colegas?

- Sí, esto ha sido un problema recurrente.
- Sí, ocasionalmente ha habido problemas.
- No, la mayoría de los colegas son competentes.
- No tengo suficiente información al respecto.

8. ¿Tiene sugerencias o recomendaciones para mejorar los procesos de selección y contratación en Hotel Emperador Hotelemp S.A.?

- Sí, tengo sugerencias específicas (por favor, descríbalas).
- No, no tengo sugerencias en este momento.

▪ **Anexo 2:** Guía de entrevista - validación por expertos



**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(GUÍA DE ENTREVISTA)**

Título del trabajo de investigación:

Propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023.

Investigador:

Bach. Suárez Villalva, Erika Vanesa

ASPECTOS A VALIDAR

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					92
Objetividad	Se expresa en conductas observables					93
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación					95
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación					96
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables					92
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					96
Intencionalidad	Es adecuado para valorar los aspectos de las estrategias a implementar					97

PROMEDIO DE VALORACIÓN

94.42

Opinión de aplicabilidad:

Muy buena

Datos del experto

Nombre y apellidos: Mgs. Héctor Paul Bossio

Grado académico: Magister en Administración

Firma:


Firma del evaluador

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(GUIA DE ENTREVISTA)**

Título del trabajo de investigación:

Propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023.

Investigador:

Bach. Suárez Villalva, Erika Vanesa

ASPECTOS A VALIDAR

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					95
Objetividad	Se expresa en conductas observables					94
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación					91
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación				80	
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables					96
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					96
Intencionalidad	Es adecuado para valorar los aspectos de las estrategias a implementar					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

92.42

Opinión de aplicabilidad:

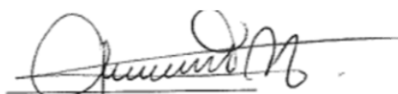
MUY BUENA

Datos del experto

Nombre y apellidos: Mgs. Juan Carlos Moya

Grado académico: Magister en Administración de empresas

Firma:



Firma del evaluador

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(GUIA DE ENTREVISTA)**

Título del trabajo de investigación:

Propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador, 2023.

Investigador:

Bach. Suárez Villalva, Erika Vanesa

ASPECTOS A VALIDAR

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					91
Objetividad	Se expresa en conductas observables					93
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación					97
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación					96
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables					91
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					91
Intencionalidad	Es adecuado para valorar los aspectos de las estrategias a implementar					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

92.71

Opinión de aplicabilidad:

Instrumento validado

Datos del experto

Nombre y apellidos: Mgs. Alberto Campos

Grado académico: Magister en administración de recursos humanos

Firma:



Firma del evaluador