



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Escuela de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Gestión del Talento Humano

Tema de Tesis:
Gestión del talento humano en el desempeño laboral del servicio turístico a bordo de cruceros categoría A en las Islas Galápagos de la empresa CANODROS C.L

Autor:
Ing. Betsy Viviana Alvarado Prado

Directora de Tesis:
María Augusta Játiva Pesántez PhD(c).

Diciembre 2022
Guayaquil - Ecuador

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Daniel y a mi hijo Benjamín por quien lucho para superarme, apoyarlo y darle ejemplo de superación constante.

Con mucho cariño a mis padres por su ejemplo de vida de honradez, fe lealtad, sabiduría y sobre todo amor.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se ha esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro. Sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado el objetivo y obtener mi meta profesional.

RESUMEN

El trabajo de investigación se orienta a resolver una necesidad existente en el Servicio Turístico de lujo CANODROS C.L., ante la falta de personal capacitado para atender a los pasajeros de los Cruceros Categoría A en Galápagos, Ecuador. Esta situación ocasiona una atención adicional al personal para evitar renuncias y que el cumplimiento de sus funciones sea el adecuado. A partir de esta premisa se ha formulado la siguiente pregunta, que delimita el problema de investigación. *¿cómo influye la gestión del talento humano y la falta de personal capacitado en el desempeño laboral en el servicio turístico?* de esto deriva el objetivo general que ha sido analizar el desempeño de los trabajadores de CANODROS C.L. con el uso de información obtenida de Recursos Humanos sobre el rendimiento laboral de sus empleados. A nivel metodológico esta es una investigación descriptiva, correlacional, con un enfoque cuantitativo, en este caso se realiza una encuesta a 109 personas, y como resultado se consiguió que 40% de los encuestados indicaron que están de acuerdo con que la gestión de recursos humanos si incide en su desempeño en el área turística. Se pudo concluir que las causas que ocasionan efectos negativos en el desempeño de los trabajadores se encuentra la falta de capacitación, los elementos psicológicos como el estrés, los problemas en el trato por parte de los superiores y la falta de flexibilidad laboral, sin embargo, consideran que recursos humanos tiene la capacidad de ofrecer herramientas que ayuden a los empleados a gestionar el estrés laboral.

Palabras Clave: Personal capacitado, gestión de talento humano, desempeño laboral, empleados, servicios turísticos, cruceros.

ABSTRACT

The research work is aimed at solving an existing need in the CANODROS C.L. Luxury Tourist Service, due to the lack of trained personnel to serve the passengers of the Category A Cruises in Galapagos, Ecuador. This situation causes additional attention to the staff to avoid resignations and that the fulfillment of their functions is adequate. Based on this premise, the following question has been formulated, which delimits the research problem. How does the management of human talent and the lack of trained personnel influence job performance in the tourist service? from this derives the general objective that has been to analyze the performance of the workers of CANODROS C.L. with the use of information obtained from Human Resources on the work performance of its employees. At the methodological level, this is a descriptive, correlational investigation, with a quantitative approach, in this case a survey of 109 people is carried out, and as a result it was achieved that 40% of the respondents indicated that they agree that the management of human resources if it affects their performance in the tourist area. It was concluded that the causes that cause negative effects on the performance of the workers are the lack of training, the psychological elements such as stress, the problems in the treatment by the superiors and the lack of labor flexibility, however, they consider that human resources has the capacity to offer tools that help employees manage work stress.

Keywords: Trained personnel, human talent management, work performance, employees, tourist services, cruises.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Planteamiento del problema de investigación	13
1.2.1. Formulación del problema	15
1.2.2 Sistematización del problema de investigación	15
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Marco de referencia de la investigación	17
1.5.1. Marco teórico	17
1.6. Importancia de los recursos humanos	25
1.6.1. Funcionalidad del departamento de recursos humanos	26
1.6.2. Capacitación en la Gestión por competencias	27
1.6.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	28
<i>Evaluación y control del Desempeño</i>	29
1.6.4. Diseño de Modelo de evaluación de desempeño	30
1.6.5. Análisis de las distintas posiciones teóricas de los modelos de evaluación	31
1.6.6. Modelo de evaluación basada en el desempeño durante el pasado	31
1.6.7. Escalas de puntuación	31
Tabla #1. Escala de puntuación	32
1.7. Marco conceptual (Glosario de términos)	32
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	34
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	34
2.1.1. Tipo de estudio	34
Enfoque de la investigación	34
Investigación cuantitativa	34
Investigación de campo	35
2.3. Población de estudio y tamaño de la muestra	35
2.3.1. Población	35
2.3.2. Muestra	35
2.4. Variables independientes y dependiente, operacionalización	36
2.5. Fuentes y técnicas para la recolección de información	36

2.5.1. La Encuesta.....	36
2.5.2. Tratamiento de la información Fijar información de lo obtenido en el acercamiento a la empresa	37
Cronograma	38
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
Tabla 3.	39
¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesario la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?	39
Gráfico # 1. ¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesario la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?	39
Tabla 4	40
¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?	40
Gráfico # 2. ¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?	40
Tabla 5.	41
¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?	41
Gráfico # 3. ¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?	42
Tabla 6	42
¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?	42
Gráfico 4	43
¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?	43
Tabla # 7. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?	43
Gráfico # 5. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?	44
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	63
ANEXO #1 Crucero CANODROS C.L	64
ANEXO #2 Interior del Crucero CANODROS C.L Galápagos Categoría A	64
ANEXO #3 Preguntas de Encuesta	65
ANEXO #4 Matriz Auxiliar de Operaciones.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1. Escala de puntuación	32
Tabla #2. Población	35
Tabla # 3. ¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesaria la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?	39
Tabla # 4. ¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?	40
Tabla # 5. ¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?	41
Tabla # 6. ¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?	42
Tabla # 7. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico # 1. ¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesaria la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?.....	23
Grafico # 2. ¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?	40
Grafico # 3. ¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?	42
Grafico # 4. ¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?	43
Grafico # 5. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?	44

INTRODUCCIÓN

El Ecuador ha declarado diversas políticas nacionales con respecto al turismo desde inicios del siglo XXI, siendo uno de los desarrollos más significativos para el país, donde según el Ministerio de Turismo se tiene actualmente un plan estratégico para potenciar el desarrollo turístico dentro del país con objetivos definidos que abarcan hasta el 2030.

El país ha duplicado el número de turistas, doblando las tasas de crecimiento promedio a la medida mundial, generando numerosos puestos de empleo y promoción de las diferentes regiones que tiene el país y que han demostrado ser un destino para muchas personas, lo que ha elevado las competencias que deben tener las empresas turísticas, a fin de poder ofrecer un servicio no solo para dar a conocer los espacios que ofrece el país, sino para que los trabajadores se identifiquen y se motiven a compartir más de la historia y todas las características que han posicionado al Ecuador como potencia turística (Vera Solórzano y otros, 2022).

La gestión por competencias sumado al desempeño laboral de los trabajadores han sido temas que se han analizado en los últimos años, ya que una buena relación entre estos puede generar un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas, particularmente aquellas que se dedican a la actividad turística.

Estas se conforman por las cualidades que tienen las personas en determinada organización para un desempeño productivo en las situaciones de trabajo que no solo dependen del aprendizaje escolar formal, sino que incluyen el aprendizaje derivado de las experiencias vividas en situaciones de trabajo concretas, que requieren de ciertas aptitudes para el desarrollo del perfil de los trabajadores.

En el ámbito turístico se debe contar con el personal adecuado para la atención de los pasajeros en las diferentes actividades, que ofrezca una experiencia única y personalizada, relacionándose con los turistas que deciden elegir el Ecuador para explorar diferentes climas, aventuras, etc., para lo que las empresas deben contar con una buena capacitación y formación constante en estas áreas que

asegure el desenvolvimiento óptimo y la satisfacción de los clientes en todo momento.

La investigación se ha basado en la necesidad evidenciada y manifestada en el Servicio Turístico de CANODROS C.L. que es la carencia de personal capacitado en la atención a los pasajeros a bordo de los cruceros categoría A en las Islas Galápagos. Esto se ha visto reflejado en el poco personal trabajando, la falta de ingreso de nuevo personal y la dificultad de encontrar personal para los cargos que se necesitan.

Sin embargo, considerando esta situación, también se busca mejorar la situación interna de la empresa para que aquel personal que esté presente decida quedarse laborando por más tiempo. Por lo tanto, se busca conocer el conjunto de elementos que inciden en la rotación de personal y como evitarlos.

Se debe reconocer que el alma de una empresa son sus trabajadores, y sin ellos el peso de la gestión de la empresa recae en los pocos que queden trabajando, generando a corto y largo plazo molestias, ineficacia y problemas en la empresa, además de cercenar la posibilidad de crecimiento.

A partir de todo lo expuesto nace la pregunta ¿cómo influye la gestión del talento humano y la falta de personal capacitado en el desempeño laboral en el servicio turístico? y de estas derivan otras, entre ellas las siguientes: ¿Cómo afecta la gestión humana en el desempeño laboral en el servicio turístico de los cruceros categoría A de las Islas Galápagos?, ¿Cómo afecta la carencia de capacitación laboral en el servicio turístico de CANODROS CL en el servicio turístico a los clientes?, ¿Cuáles son los principales problemas existentes en la gestión de talento humano?.

Todas las preguntas anteriormente formuladas se indagarán en los apartados del presente trabajo, en el cual se hablará en el primer capítulo sobre los antecedentes, el planteamiento del problema, su formulación, los objetivos de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual.

En el segundo capítulo, se trabaja el marco metodológico, donde se trabaja el tipo de diseño de investigación, enfoque, la población, los tipos de variables y las fuentes y técnicas para la recolección de información. Por último, se tiene los resultados y discusión en el Capítulo III.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Rujano (2010), describe el tema de Turismo y desempeño laboral de la mujer en los organismos turísticos públicos, el cual resume que la mujer que labora en este ámbito forma parte de la superestructura turística, representado por jóvenes entre los 31 y 40 años. Los cargos ocupados se ubican en el área administrativa, área operativo organizacional. El suceso principal que se produce en la inducción es una definición de los beneficios percibidos personales y familiares. Algunos de los resultados más relevantes de la investigación es que principal factor que produce su inducción, es mejorar su calidad de vida, porque a través de su trabajo tienen la oportunidad de mejorar su calidad de vida y aportar para su familia, y en segundo lugar se encuentra el salario, por otra parte, la organización cuenta con personal femenino joven, capacitado que desempeña funciones importantes, sin embargo hay algunas trabajadoras que indican que ocupan cargos que no les corresponden y genera saturación y que no puedan realizar el trabajo como esperan.

Cruz (2013), analizo la gestión por competencias de los recursos humanos en el sector turístico en una economía emergente se constituye en un factor de diferenciación, que incide en el incremento de la productividad de las empresas y con ello, en el desarrollo local sostenible. Para lo cual se analizó en primer lugar, los recursos humanos, su valor económico y la relación con el turismo; en segundo lugar, la educación reglada y no reglada relacionada con la cualificación del sector, la oferta educativa, para llegar al análisis de la demanda, con el estudio del estado de la gestión por competencias en el tejido empresarial. Además del marco teórico, para la contrastación empírica de las hipótesis se empleará una pluralidad metodológica, contando con técnicas tanto cualitativas (entrevistas, estudio de caso, etc.), como cuantitativas, fundamentalmente explotación de fuentes secundarias y encuesta, la misma que se ha analizado a través de estadística univariante, bivalente, y de correlación. Los resultados han corroborado que, si bien existe un avance de la gestión de los recursos humanos basada en competencias en la legislación, tiene un alcance limitado en el destino objeto de estudio (Ecuador Interior -Ambato-), su influencia es significativa en la

generación de formación (15,5% de trabajadores con formación en turismo), motivación (60% de satisfacción) e impacto en la productividad del sector, y el desarrollo socioeconómico local. Es decir, que se constituye en una oportunidad estratégica, en la medida en que la racionalidad empresarial precisa en países en fase de industrialización no desatienda la flexibilidad organizativa y productiva que requiere un entorno global.

En cambio, Ramos (2015) elaboró un trabajo investigativo denominado Cuantificación de la eficacia del Plan Nacional de Capacitación del talento humano del Ministerio de Turismo: caso Tungurahua 2011 – 2012. Ecuador. Se resume la dirección provincial del Ministerio de Turismo, en las cuales carecen de información en las capacitaciones en la recolección que no se puede obtener la información necesaria en el respaldo de gasto que se realiza por el gobierno, en cuestión de la formación del talento humano. Como resultado del estudio se creó un programa de capacitación integral turística para la provincia de Tungurahua compuesto por un objetivo general objetivos específicos, misión, visión y los procesos dentro de la capacitación, esto acompañado de una matriz de identificación de procesos y subprocesos que se aplicarían dentro del Ministerio de Turismo a fin de mejorar las falencias presentadas en el Plan Nacional de Capacitación, en la que, cómo mecanismo de organización se generó una tabla de componentes priorizados para las capacitaciones como en las que se trabajó con diferentes áreas como la guía, la gastronomía, administración y gestión, cultura turística e imagen turística. Esto se acompañó con un conjunto de líneas de acción como fichas técnicas detalladas.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

En el campo del turismo, se requiere de la presencia y la actuación de profesionales con una línea amplia de conocimientos que incluyan las requeridas por el mercado laboral en este ámbito, como son; el dominio de idiomas, atención al cliente, manejo de técnicas de comunicación, amplio conocimiento en el área de turismo. El perfeccionamiento de este conjunto de competencias implica una inversión en tiempo y recursos.

CANODROS C.L es una empresa de servicio de lujo que navega en la exploración de las islas Galápagos, el cual tiene una capacidad para 100 pasajeros, la cifra respeta el reglamento de la conservación ambiental del Ecuador y el número de individuos ideal para brindar la mejor experiencia más exclusiva en las conexiones más profundas entre el destino y los pasajeros.

Varias experiencias de pasajeros han confirmado que han tenido una experiencia inolvidable para aquellos que disfruten de las observaciones en la riqueza animal y la gran diversidad de vida salvaje submarina que existe en el Ecuador en las Islas Galápagos. Siendo las Islas Galápagos una zona que está llena de diversos animales y especies exóticas, mostrando más fehaciente el compromiso de la marca con el medio ambiente por parte CANODROS C.L

Por ende, el equipo de servicio turístico está certificada como categoría A en primera clase para los viajes a las Islas Galápagos, siendo el servicio a los clientes un factor indispensable en el prestigio de CANODROS C.L, los huéspedes disfrutaban de una cultura ecuatoriana a bordo con diferentes sesiones e información, al igual que la comida local preparada por expertos chefs ecuatorianos.

La falta de personal capacitado en la atención a los pasajeros a bordo de los cruceros categoría A en las Islas Galápagos, implica un costo adicional, por el reemplazo de este personal; en el área de atención al cliente, operaciones, entre otras. La rotación de personal, la contratación de personal no capacitado, provoca la disminución de la eficiencia en las diferentes áreas de servicio, generando grados de insatisfacción de parte del personal.

La falta de información y acceso a una formación formal en el campo turístico, repercute en la atención y servicio a los pasajeros y turistas de categoría A; tanto del personal antiguo y nuevo.

El estudio de las cifras oficiales sobre el personal capacitado para la atención turística en Galápagos, es insuficiente. En la práctica se puede colegir, en la necesidad de capacitación en esta área en las islas.

En el año 2017 se revelo un dato por parte del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en el que se capacitaron a 800 personas en áreas diferentes relacionadas al ámbito turístico, comparando estos datos con el total de islas para el 2019 de 271.238 es evidente el requerimiento de profesionales que puedan desempeñar las diversas labores dentro de estas (MINTUR, 2017).

Al considerar estos aspectos, las empresas turísticas de cruceros deben velar por la profesionalización de su personal, por su difícil reemplazo y sustitución. Es imperativo mantener una adecuada gestión de talento humano acorde a las condiciones propias en el sector turístico de esta zona geográfica.

Los usuarios de este servicio categoría A, son altamente exigentes en la percepción de la atención al cliente. Es por esto, la importancia de desarrollar un efectivo desempeño del personal, garantizando estándares altos en el servicio a los pasajeros y turistas mediante una acertada gestión del talento humano, que mejorará la calidad del servicio turístico de los cruceros categoría A.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo influye la gestión del talento humano y la falta de personal capacitado en el desempeño laboral en la atención a los pasajeros y turistas de los cruceros categoría A en Galápagos?

1.2.2 Sistematización del problema de investigación

- ¿Cómo afecta la gestión profesional en el desempeño laboral en el servicio turístico de los cruceros categoría A de las Islas Galápagos?
- ¿Cómo afecta la falta de capacitación especializada en el servicio turístico de CANODROS CL crucero de categoría A?
- ¿Cuáles son las principales dificultades existentes en la gestión de talento humano en CANODROS CL crucero de categoría A?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Definir el desempeño laboral de los trabajadores de CANODROS C.L mediante la definición del rendimiento laboral.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las causas y los efectos en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en el área turística.
- Establecer una evaluación de la gestión de recursos humanos para el personal actual.
- Especificar las necesidades que requieren los empleados en función de su desempeño laboral.
- Analizar la influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados.
- Describir como incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral del servicio turístico a bordo de cruceros categoría A en las Islas Galápagos de la empresa CANODROS C.L.

1.4. Justificación de la investigación

La justificación teórica considera la existencia de los diferentes enfoques, teorías y modelos de análisis para el planteamiento estratégico y gestión del talento humano, se realiza y considera una sistematización de la información teórica desde el enfoque del desempeño laboral con la finalidad de facilitar el mejoramiento y desarrollo de capacitación en la atención a usuarios del servicio turístico de crucero en CANODROS C.L.

Para la presente investigación se analiza y sintetiza los datos de los encuestados del crucero CANODROS C.L. a partir de la aplicación de la encuesta. Se determina la importancia del mejoramiento del desempeño laboral, y la excelencia en la calidad de la prestación del servicio de parte de los empleados a los usuarios.

El uso adecuado de la gestión de talento humano y la medición del desempeño laboral en el servicio turístico del crucero CANODROS C.L, la calidad, la eficiencia y la eficacia en la atención a los usuarios repercute en el mejoramiento y bienestar de los empleados relacionados. Por lo antes mencionado, el estudio tiene como finalidad mejorar la calidad en el servicio turístico del crucero CANODROS C.L. Implementar una buena gestión de talento humano, en el mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco teórico

En este estudio se refiere; la gestión del talento humano, desempeño laboral y el servicio turístico a bordo de cruceros categoría A; evaluación en el ámbito económico y desempeño laboral, siendo una gran contribución en la aplicación de buenas prácticas, que se realiza con un proceso de análisis bajo la cual se desarrolla el trabajo de titulación. Se toma como referencia el Manual de desarrollo Rain Forest Alliance, el cual tiene presencia en el Ecuador y en otros países latinoamericanos y del mundo, basándose en las prácticas de operaciones turísticas administrativas y que se ha tomado la mejora que ofrece en los puntos sobre expectativas y satisfacción de los clientes (Palacios, 2012).

1.5.1.1. Talento humano

Puchades (2019), es el conjunto de características o cualidades que una persona o un conjunto de personas aplican sobre una serie de conocimientos y compromisos. Se entiende como la capacidad de los seres humanos de comprender un problema de forma inteligente y buscar cómo resolverlos utilizando una serie de habilidades experiencias y destrezas.

Esta concepción se presentó en una primera etapa considerando entre 1760 y 1900. En este periodo se produce la revolución industrial y su tendencia al individualismo, se caracterizó por el uso de las máquinas, especialmente la de vapor, permitiendo un mejoramiento industrial.

Entre 1901 a 1930 se caracterizó por el acontecimiento de eventos a nivel mundial, como la Primera Guerra Mundial, el impacto de la revolución bolchevique y económica. Estas crisis afectaron la relación entre obreros y patronos, dando origen a un nuevo concepto de trabajo, de cantidad de esfuerzo y el valor correspondiente al salario.

Entre 1931 a 1960, en esta etapa la libertad de mercado no garantizaba las buenas condiciones para el desarrollo económico, por lo que el estado abogó por buenas condiciones y ser el regulador de las relaciones entre trabajadores y empresarios. En esta época la presencia del estado era predominante en el mundo laboral. Surgen nuevas interpretaciones acerca del talento humano, cómo la escuela de relaciones humanas, la psicología administrativa y la escuela del comportamiento.

Entre 1961 y 1990, prima el desarrollo tecnológico y la globalización, el enfoque en la eficiencia era primordial en esta etapa. Hubo mayor preocupación por las capacidades y habilidades de los trabajadores, y hubo apertura al compromiso y a la participación de los trabajadores en las empresas, con el fin de lograr mayor competitividad

Entre 1991 hasta la actualidad, se caracteriza por una globalización avanzada donde la tendencia a la competencia a nivel mundial es habitual, las empresas deben estar preparadas antes casi cualquier cambio, y las personas deben actualizar sus capacidades para mantener su empleabilidad (González y otros, 2020).

Gestión del talento humano, se define como la función de un departamento en el área de gestión administrativa de las empresas, en el que se organiza el desempeño de funciones relacionado al capital humano de una empresa u organización con la finalidad de aumentar la productividad. Algunas de las responsabilidades del departamento de Recursos humanos son:

- Redacción de ofertas de empleos
- Búsqueda de candidatos
- Moderación de candidatos

- Reclutamiento y selección de personal
- Control de horario
- Gestión de ausencias y periodos vacacionales
- Planes de compensación
- Crecimiento profesional
- Elaboración de planes de compensación
- Asistencia al empleado
- Gestión de nóminas y de incidencias
- Gestión documental
- Aspectos legales
- Despidos y bajas

Este departamento es importante en las empresas, por la gestión en la administración de las personas, desarrolla acciones de bienestar de los empleados. Entre las ventajas del departamento de recursos humanos se pueden citar: mejorar las habilidades y destrezas de los empleados, incrementar el rendimiento del equipo, garantizar la comunicación interna interpersonal, además de la contratación de nuevos talentos (Armijos Mayon y otros, 2019).

Actitudes: Se define como un procedimiento en el comportamiento humano en particular. Es la realización de una intención o algún propósito, siendo esto un comportamiento habitual que se produce en diversas circunstancias (Guachimposa y otros, 2019).

Fuerza laboral: Es la fuerza de trabajo, la capacidad mental y física de cualquier persona para lograr una tarea determinada. La fuerza laboral incluye a la población activa, que posee empleo y quienes no poseen, pero lo buscan de forma activa (Castro Ramirez, 2019).

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades que posee una persona, que le permita ejercer tareas como líder. También se considera al individuo capaz de estar al mando de un grupo con la capacidad de motivar a sus integrantes por medio del discurso. Se considera como una disciplina que se produce de forma deliberada e influencia sobre un grupo establecido con la finalidad de conseguir un conjunto

de metas que son positivas y funcionales para la satisfacción del equipo (Riquelme-Castañeda y otros, 2020).

Aspectos a considerar dentro de la conceptualización del liderazgo, son: el ejercicio del poder, la obtención y ejercicio de los privilegios de un alto rango, dar dirección como jefe, orientación en las labores, el cuidado de las personas, empoderamiento, liderazgo moral, proveer una visión y trabajar en ella (Rabinowitz, 2021).

Esta disciplina necesita un cúmulo de habilidades y destrezas comunicacionales a nivel interpersonal que le permitirán al individuo dirigir un grupo. Este líder debe desarrollar una serie de rasgos, como: visión, coraje, valor, capacidad de comunicación, capacidad para identificar las oportunidades, energía y gestión de la información (Regla y otros, 1999).

Factor productivo de trabajo: Es el tiempo que los individuos usan para dedicarlo a la productividad. Son las horas de estudio para un investigador, o las horas que dedicaría un trabajador de ingeniería, siendo ejemplos de un factor de producción (Ciaschi y otros, 2021).

Motivaciones o experiencias laboral: Es la motivación laboral como un factor que se debe fomentar en el día a día entre los trabajadores. En el momento de llevar a cabo una actividad que ejerce un cambio cualitativo, para mantener un ambiente positivo y proactivo (Moreno-Hurtado y otros, 2018).

La motivación laboral es un conjunto de esfuerzos por los cuales el ser humano desempeña varias actividades para alcanzar una determinada meta. Los motivos que llevan al ser humano a trabajar son varios, entre los que se destaca el factor económico. Las empresas deben identificarlos intereses de sus empleados y determinar cuáles son los motivos que los impulsan a trabajar (Rivas & Perero, 2018).

El trabajo otorga grandes satisfacciones, principalmente cuando se lo realiza con agrado, por ende, también recibe una compensación económica. No obstante,

es necesario para cualquier empresa que sus empleados puedan responder y participar en el crecimiento de la misma, con el fin de establecer la igualdad el respeto y el óptimo clima organizacional. Entre los factores que inciden en la motivación laboral se encuentran: el ambiente, la seguridad, el clima de confianza, y factores de sana convivencia. (Galván, 2017)

Proceso sistemático: Son una serie de pasos, los cuales se coordinan con un orden que determinan una ejecución, organizados de una forma lógica para poder alcanzar un fin determinado.

Gestión de talento humano

Son algunos de los procesos vinculados a la gestión de talento humano son: planificación, reclutamiento, planes estratégicos, planes de acogida, evaluaciones 360°, desarrollo profesional y del liderazgo, programas de reconocimiento, competencias y retención (Puchades, 2019).

La gestión de talento humano implica una serie de acciones, tales como reclutar, orientar, seleccionar, desarrollar, recompensará, auditar y dar seguimiento a las personas contratadas, además de formar una base de datos funcional que permite realizar la toma de decisiones, además de busca que las personas se sientan comprometidas con la empresa y que desarrollen un sentido de pertenencia. Esto también implica que las empresas necesitan aprender a realizar ciertas acciones, tales como, Vallejo (2009) en su libro "Gestión del talento humano, las describe":

- Desprenderse del temor a lo desconocido
- Romper paradigmas
- Generar innovación
- Hacer estudios que permitan la comprensión de la realidad para hacer frente al futuro
- Entender al negocio su misión y su visión

La gestión del talento humano vela por el desarrollo del capital humano, para elevar las competencias de cada uno de los individuos que trabajan para la

empresa, permitiendo una buena comunicación entre trabajadores y la organización, involucrando a la institución con las necesidades y deseos de los trabajadores, al ofrecer un desarrollo personal amplio (Ramírez y otros, 2019)

1.5.1.2. Administración de talento humano

Se entiende como una disciplina que busca la satisfacción de objetivos organizacionales, haciendo necesario desarrollar una estructura organizativa y de colaboración donde todos los integrantes trabajen de forma coordinada. Se debe considerar que las empresas poseen un conjunto de objetivos y elementos al igual que las personas que trabajan dentro de ellas por lo tanto debe haber una vinculación entre lo que desea la empresa y lo que desea el individuo que trabaja en ella.

Los procesos administrativos que realizan la gestión del talento humano son: dirigir, planificar, organizar, ejecutar y controlar. Este tipo de administración analiza varios aspectos entre ellos; la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, las características del ambiente como; su misión y su visión del negocio con el conjunto de tecnologías utilizadas y los procesos internos. Además, el estilo de administración y aquellos factores que son parte de la organización (Vallejo, 2016).

1.5.1.3. Gestión de Talento humano por competencias

Antes de especificar que es el talento humano basado en competencia es relevante conocer como las competencias obtienen la relevancia que poseen en la actualidad, Eso sucede a partir de la integración de distintas corrientes teóricas como las presentes en los centros de evaluación, las inteligencias múltiples de Gardner, el enfoque de Mc Clelland y las conductas de alto rendimiento.

Considerando el conjunto de teorías mencionadas anteriormente, nace la gestión de talento humano por competencias, que posee un enfoque direccionado a:

- Identificar cuáles son los resultados claves que generan valor dentro de una organización
- Reconocer las competencias necesarias en el personal para llegar lograr la efectividad y la eficiencia en todos los procesos.

- Desarrollar las competencias críticas aptas para el desarrollo institucional que generen rentabilidad y eficiencia en cada proceso

Se debe tomar en consideración que las empresas que deciden utilizar este tipo de gestión, trabajan para conseguir el máximo desempeño de su gestión, que se desarrolla bajo el cumplimiento de un conjunto de normas de competencias laborales o perfiles para capacitar al personal. Considerar los criterios establecidos, ayuda a que se tenga un referente claro para evaluar al personal y mejorar los programas de desempeño (Paredes, 2018)

De acuerdo con Hernández y Santamaría (2018), los aspectos vinculados a la gestión de personas por competencia tienden a ser variada en el actuar de cada empresa y en base a los distintos requerimientos; sin embargo, existe una relación con las competencias desarrolladas en los subsistemas de la gestión de talento humano, donde destacan las siguientes:

- Identificación de competencias usando el método de expertos Delphi
- Medición e identificación de las competencias de gestión e indicadores con los que se conoce la evolución de mejora mediante el Cuadro de Mando Integral (CPI)
- El análisis de los tres niveles de competencia
- Tipos de competencias existentes: prácticas, teóricas, sociales y cardinales.
- Identificación con de las competencias organizacionales

1.5.1.4. Desempeño

Palaci (2005), citado por Pedraza (2010) indica que el desempeño laboral es entendido como aquel valor que se trabaja para entregarse a la organización durante un determinado periodo de tiempo, estas actividades tienen como finalidad contribuir con la eficiencia organizacional, también se indica que algunos factores que inciden en el desempeño es la fijación de metas. Por otra parte, el autor también cita a Chiavenato (2004), que menciona que el desempeño es un comportamiento que manifiesta el evaluado para la búsqueda

de los objetivos planificados, constituyendo así una estrategia individual para alcanzar los objetivos de la empresa (Pedraza, 2010).

De acuerdo con Altuve y Serrano (1999), que indica que es la utilidad, productividad que un individuo puede ofrecer con respecto al cumplimiento de las actividades sobre las que posee obligaciones.

Robbins y Judge (2013) citados por Mamani y Cáceres (2019) que indican que el desempeño laboral va a depender de una serie de habilidades físicas o intelectuales. El trabajador necesita para poder desempeñarse de forma adecuada en sus funciones, y aportar a su empresa. En esta conceptualización diversos autores coinciden en la idea que el desempeño está vinculado con las aptitudes del colaborador con respecto al desarrollo eficiente de sus funciones.

1.5.1.5. Capacitación

Es aquel proceso educativo diseñado para ser aplicado a corto plazo, de forma sistemática y organizada, con la finalidad de intercambiar, conocimientos o habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Está diseñada para la transmisión de conocimientos específicos con relación al cargo de trabajo, con respecto a los requerimientos de la organización, sin olvidar el desarrollo de habilidades y competencias necesarias Para lograr el crecimiento personal y grupal dentro de una organización (Valdiavia, 2018).

La capacitación debe ser considerada como un proceso útil, tal como lo explicaba Calderón en 1997 donde indicaba que este proceso debe ser concebido como una respuesta a la falta de personal calificado, Además del creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales que se presentan en la actualidad. La importancia de la capacitación se puede explicar en los siguientes puntos:

- Ayuda a la empresa ha generar mayor rentabilidad y fomenta las actitudes hacia los logros y los objetivos empresariales.
- Permite que el trabajador interiorice diversos elementos de motivación, crecimiento, progreso y realización
- Promueve las relaciones en grupos de trabajo y aumenta la cohesión en grupos mediante la continua mejora y la comunicación (Cota Luévano & Rivera Martínez, 2017).

1.5.1.6. Administración de recursos humanos

Administra las relaciones laborales en la función gerencial, en específico en las actividades de reclutamiento, capacitación evaluación enumeración, es ofrecer un ambiente seguro, considerando el código de ética interno y el trato justo con los empleados (Vallejo, 2016). Considera algunas prácticas y políticas:

- Análisis de puesto de trabajo y sus funciones
- Planificar la necesidad del personal y reclutar a los candidatos a los puestos
- Selección de candidatos
- Evaluación de desempeño
- Aplicación de programas de inducción y capacitación para los trabajadores
- Gestión de incentivos y prestaciones
- Diseñar estrategias para fomentar el compromiso con los colaboradores

La administración de recursos humanos juega un papel cambiante dentro de las empresas, debido a que se ve influenciada por distintos factores y tendencias que se caracterizan por enfocarse cada día más en la competitividad y el desempeño, entre las tendencias más importantes encontramos a la globalización, los avances tecnológicos, la modificación de la naturaleza del trabajo, la orientación de los empleos hacia los servicios, las subcontrataciones y el capital humano (Dessler y Varela, 2011).

1.6. Importancia de los recursos humanos

El personal y los recursos humanos son importantes en función de la forma que se gestiona y administra el factor productivo de trabajo, en la forma que se tiene presente los intereses y motivación del personal. (Lacalle, 2016, pág. 10). La importancia de la administración de recursos humanos radica para los gerentes en la búsqueda de disminuir los errores y problemáticas dentro de las instituciones o empresas, en eliminar la inadecuada contratación de personal, y como resultado de esto una alta rotación, personal no capacitado desanimado, trato discriminatorio, entre otras.

El departamento de recursos humanos, es la entidad que: “dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de la empresa”. (Lacalle, 2016, pág. 8) y los recursos humanos son aquellos que ingresan, participan y permanecen en una organización, independientemente del nivel jerárquico o tarea desarrollada, aportando a las organizaciones con las habilidades, actitudes, conocimientos, conductas y percepciones, su importancia radica que estas personas son las encargadas de transformar y administrar otros recursos dentro de la empresa (Yáñez y otros, 2018).

La forma en que se administra los recursos humanos incide en la competitividad y la productividad de la organización, por que inciden directamente sobre el crecimiento y desarrollo de estrategias competitivas, por ende, se recomienda trabajar con un recurso humano que se sea eficiente, comprometido con el aporte y el logro de los objetivos y el éxito empresarial (Yáñez y otros, 2018).

Según Mondy (2011), la Administración de Recursos Humanos permite coordinar la participación de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales, mientras Chiavenato (2002) señala que: “una organización es un sistema de actividades coordinadas entre dos o más personas. Por ende, la cooperación entre estos individuos es esencial para la existencia en la organización”.

1.6.1. Funcionalidad del departamento de recursos humanos

Contribuye en el crecimiento de la empresa sin importar el nivel jerárquico es decir que todos representan el único recurso vivo que forma parte del patrimonio humano en una organización. Los empleados son individuos diferentes por su personalidad y actitudes, motivaciones o experiencias laboral, esto es que son la fuerza laboral, por este motivo algunas empresas les llaman capital humano; personas con conocimientos, habilidades y actitudes que suponen o ponen a disposición de una empresa. Otro autor (Lacalle, 2016), indica que: “la administración del departamento de recursos humanos es una rama administrativa aplicado al crecimiento y los esfuerzos que contribuye cada persona para un beneficio del individuo, organización y país” (p. 23).

El departamento de recursos humanos, cumple una función importante de gestionar el factor productivo de trabajo, conformado por individuos que tienen sus propios intereses o motivaciones. Entre las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos, están:

- Planificación de recursos humanos
- Contratación y selección
- Gestión del desempeño
- Aprendizaje y desarrollo
- Planificación de carrera
- Evaluación de funciones
- Recompensas
- Relaciones laborales
- Participación y comunicación de los empleados
- Salud y seguridad
- Bienestar personal
- Responsabilidades administrativas

1.6.2. Capacitación en la Gestión por competencias

El desarrollo de competencias, es un factor clave para el modelo de gestión, diseñado para minimizar las brechas entre los perfiles requeridos de acuerdo a los puestos disponibles dentro de las organizaciones (Levy-Leboyer, 2015, pág. 30).

Gestión por competencias, según Torres (2008), se define como un modelo integral de gestión de los recursos humanos que apoya su desarrollo, considerado como soporte, que permite potenciar al individuo en: su comportamiento, habilidades y conocimiento.

Existen algunas características que diferencian al enfoque por competencias del enfoque tradicional y estas son:

- Hay un énfasis en actividades estratégicas

- Los subsistemas están vinculados
- Se trabaja con personal polivalente
- Todas las actividades se ejecutan con la finalidad de apoyar los objetivos estratégicos
- Las funciones son compartidas
- Amplia concepción sobre el desarrollo profesional
- Alta importancia a la retroalimentación
- Flexibilidad, que se adapta en la cualquier unidad organizativa (Torres, 2008)

Beneficios de la gestión por competencias

- *Recurso humano altamente motivado:* Mejora su desempeño laboral, profesional y establece un nivel adecuado de autoestima.
- *Optimización en el uso de los recursos:* Adopta una percepción racional y directa sobre el correcto manejo de los recursos de la organización.
- *Uso adecuado del tiempo:* Optimiza el tiempo y lo utiliza racionalmente.
- *Resultados efectivos:* Responde y se compromete a obtener resultados evidentes y efectivos en beneficio de la organización. (Torres, 2008).
- *Compromiso personal:* Demuestra comportamientos asertivos en su trabajo.
- *Genera creatividad:* Permite el crecimiento creativo para diseñar, evaluar o implementar procesos.
- *Mayor rendimiento laboral:* Responde eficientemente a las funciones asignadas y entrega resultados positivos.

1.6.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

La gestión del talento humano realiza diversas funciones, dependiendo del giro del negocio de cada organización, CANODROS S.A, desarrolla sus funciones así:

Organización: Las funciones que se dan durante esta etapa se encuentran la planificación, la selección, la motivación y formación además de la valoración de los puestos. Durante la planificación se realiza la previsión de las necesidades

del personal, en segundo lugar, la selección da lugar a la elección del candidato más idóneo para cada puesto, continuando con la motivación y formación; se generan las políticas para que el trabajador se sienta parte de la empresa, por último, en la valoración de los puestos, ocurre el análisis de los puestos de trabajo considerando la importancia jerárquica, las funciones y sus respectivas tareas. Siendo estas:

- Catálogo de puestos de trabajo.
- Perfil de cada puesto de trabajo.
- Selección de personal.
- Acogida de nuevos trabajadores.
- Sistemas de retribución.
- Plan de promoción
- Jerarquización de los puestos de trabajo
- Valoración de la retribución por categorías.
- Estudio de los requisitos de cada puesto.

Evaluación y control del Desempeño:

Proceso sistemático y que se pueda realizar periódicamente, para poder evaluar al personal de una forma organizada con respecto a la responsabilidad en el puesto y el aporte de la organización, siendo una técnica imprescindible en la actividad administrativa. (Wayne & Noe, 2013).

Se divide en el control de incidencias y evaluación de resultados, en la primera se realiza una verificación y control del desempeño de los puestos de trabajo y en la segunda una valoración de los resultados en la plantilla y en cada puesto de trabajo.

Las tareas que se realiza a nivel de soporte administrativo son:

- Control de asistencia
- Control de absentismo
- Control de incidencia
- Control de productividad

Desempeño laboral: Es una manera en la que los empleados realizan o ejercen un trabajo y se evalúan por medio de las revisiones de rendimiento, por medio

de las cuales se empleado tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, tiempo de gestión, habilidad organizativa y productividad para realizar un análisis de cada empleado de manera individual. (Castañon & Peña, 2015)

1.6.4. Diseño de Modelo de evaluación de desempeño

El método seleccionado para el diseño de un modelo adecuado para la evaluación de desempeño es un método de evaluación de escala de calificación, aplicando también preguntas para sintetizar la necesidad de tener una mayor claridad de las necesidades o capacidades actuales de los empleados.

Se toma como referencia un modelo sencillo que logrará realizar una comparación de desempeño entre los empleados, mediante dos enfoques principales que deben ser prioritarios para la empresa o compañía; el primer aspecto es determinar la calidad y cantidad del trabajo, pero también comprender sobre las necesidades del personal para comprender sus carencias o capacidades en su labor. (Chiavenato, 2011)

Para diseñar adecuadamente un modelo de evaluación de desempeño, se debe considerar los métodos de evaluación de desempeño, entre ellos tenemos:

- *Escalas de calificación:* Técnica que permita calificar a los empleados de acuerdo con ciertos factores definidos, se caracteriza por ser sencilla.
- *Incidentes críticos:* En esta técnica es necesario mantener registros escritos sobre las acciones muy positivas o muy negativas de los empleados.
- *Ensayo:* En esta se recurre a la redacción de una breve narración donde se describe como ha sido el desempeño del empleado
- *Estándares laborales:* En esta se compara el desempeño de cada uno de los empleados con un estándar preestablecido o con un nivel de producción
- *Clasificación:* Permita colocar a todos los empleados de un grupo en orden de su desempeño, desde el que posee mayor al que posee menos.

1.6.5. Análisis de las distintas posiciones teóricas de los modelos de evaluación

Los programas de evaluación en el desempeño suelen ser flexibles en lo que respecta a su aplicación, a su vez se recomienda que se ejecuten al menos una vez cada año, pero no limita la posibilidad para tener reuniones del seguimiento trimestral o semestral, dicha finalidad será utilizado para la mejora de evaluación del desempeño de cada año, en la cual se considera que el periodo de evaluación anual comienza en cualquier mes, no existirá inconveniente alguno.

En cuanto a la metodología, es importante para buscar una pertinente para el análisis de los individuos en los grados de objetividad, pudiendo tener o considerar verse reflejado la aportación. Cada método se comparará a las cualidades y los resultados adquiridos, con respecto a diferentes índices de medición, de los individuos en el puesto de trabajo. Dichos modelos de evaluación que se presenta suelen ser: Evaluación de desempeño en el pasado, como el método de 360 grados definido por Chiavenato y, el modelo de Administración del desempeño según el autor David Ross.

1.6.6. Modelo de evaluación basada en el desempeño durante el pasado

El método de evaluación se basa en el desempeño, en el cual se basa al pasado y que comparte la ventaja sobre algo que ya ocurrió en consecuencia se pueda hasta cierto punto llegar hacer medido. Dicha desventaja radica en la imposibilidad para cambiar lo que ya había ocurrido. En lo que reciben retroalimentación sobre el desempeño de los empleados se puede afirmar que se dirigen en fuerzas hacía en la meta adecuada para modificar la conducta necesaria según el autor (Chiavenato, 2005).

1.6.7. Escalas de puntuación

Esto es un método más común o antiguo en la evaluación del desempeño, en la utilización de escalas de puntuación. Con este método de evaluación se concede una evaluación subjetiva en el desenvolvimiento del trabajador en una escala que va de bajo en alto. La evaluación se basa en las opiniones del individuo que confiere la calificación (Chiavenato, 2005). En la cual se considera valores

numéricos en cada punto que permita la obtención de diversas tabulaciones de cómputos. Varias empresas acostumbran en la vinculación de la puntuación para la obtención en los incrementos salariales; ejemplo 100 puntos, corresponde al 100% y 90 puntos consiste en un incremento del 90%, sucesivamente.

Tabla #1. Escala de puntuación

Área		
Atención al cliente	85	Bueno
Desempeño Global	88	Bueno
Rapidez	75	Regular
Iniciativa	65	Apenas Regular
Solución - Problemas	80	Bueno

Fuente: Elaboración Propia

1.7. Marco conceptual (Glosario de términos)

Análisis: Se define como el estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con la finalidad de conocer los fundamentos, bases y motivos en el surgimiento de la creación o causas en la que se origina, con la finalidad de conocer las cualidades para lograr una conclusión. Otros autores mencionan que el vocablo es polisémico desde el área de conocimiento que se aborde, sin embargo, hay un acuerdo en que el análisis es un proceso en el cual se descompone un todo en sus partes, considerando que esta separación puede ser material o ideal (en caso de un concepto) (López, 2002).

Evaluación: Se define o denomina como la acción y efecto de evaluar, en este sentido es un juicio con una finalidad, la cual es establecer, considerando un conjunto de criterios o normas, para valorar la importancia o significado de algo.

Evaluación del talento humano

Sistema donde se aplica el desempeño de la persona con respecto a su cargo y a su potencial de desarrollo, tiene como finalidad obtener mejores resultados de los colaboradores, este posee como objetivo cuantificar el potencial que posee el personal de la empresa, además de incrementar el desempeño y la

productividad, consiguiendo oportunidades de crecimiento, la participación de los integrantes de la organización y dar estructura a la contribución de cada uno: Algunas de las razones por las cuales se evalúa el talento humano, es para cuantificar los rasgos, tomar decisiones de desarrollo, selección y salarios, además permite llevar un registro histórico del clima, la motivación y la cultura, por último, permite controlar la operación y la estrategia (Briones y otros, 2018).

Evaluación de desempeño: Instrumento utilizado en la gestión de talento humano con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, sumado al grado de desarrollo en las competencias de los trabajadores, esta es una medición continua, integral y objetiva que posee la finalidad de establecer el grado de desarrollo de la fuerza laboral, su nivel de rendimiento y el aporte a los logros de las metas organizacionales (Villacis, 2021).

Ámbito económico: Se conceptualiza la económica como una disciplina que estudia relaciones de la producción, intercambio, entre otras; estas se analizan en el comportamiento humano y social en torno a fases de proceso económico.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

2.1.1. Tipo de estudio

La investigación fue de tipo descriptiva, porque se buscó describir los objetivos principales de la gestión de recursos humanos con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicio turístico. Al ser una investigación descriptiva, se tuvo como alcance el estudio fenomenológico y narrativo de los procesos relacionados al objetivo general de la investigación (Ramos, 2015).

Enfoque de la investigación

Investigación cuantitativa

Según el autor (Dominguez, 2017) indica que: “La investigación cuantitativa se utiliza para recabar información, procesarla y analizarla en datos cuantitativos o numéricos de las variables previamente determinadas en el desarrollo. Se aplica este estudio de para registrar los datos que conforman una serie numérica, esta servirá para consignar los instrumentos de evaluación. Es cuantitativa porque en esta investigación se tabula las respuestas alcanzadas de los encuestados sobre la problemática en estudio. Por este motivo se da la connotación, la cual tienen un mero listado de datos organizados en los resultados, puesto que estos muestran en el informe final del total que son variables en la declaración de principios de los resultados que se obtienen al brindar una realidad específica que estén sujetos a ella”.

Por ende, se utilizó la investigación cuantitativa que se adecuó a las necesidades que se utilizaron en el desarrollo de los resultados que se obtuvieron a lo largo de las investigaciones que se aplicaron en el análisis y a su vez dar la información final en el estudio; con ello dar una solución al problema que afecta al

desempeño de los trabajadores por medio de la gestión de recursos humanos actualmente.

Investigación de campo

En la investigación se presentó la modalidad de recolección de datos por medio de fuentes en donde se originó el problema, esto se aplicó en base a los parámetros de estudio en la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los empleados.

Investigación bibliográfica o documental

La investigación bibliográfica se basó en los datos e información de estudios realizados previamente, de diferentes fuentes, proyectos, entre otras, con el fin de dar claridad a los conceptos y fundamentar la forma teórica de la investigación.

2.3. Población de estudio y tamaño de la muestra

2.3.1. Población

La población estuvo compuesta por 150 personas en total del universo de empleados para el sector turístico los empleados y administradores se conformaron por 1 gerente, 1 financiero, 1 hotelero, 1 operario, 1 de RRHH, completando con los empelados serian un total de 119 hombres y 31 mujeres, los cruceros navegables constan de una cantidad de pasajeros de 90 a 100 personas.

Tabla #2. Población

Población	Cantidad
Hombres	119
Mujeres	31
Total	150

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Muestra

Como se posee el total de la población, se utilizó la fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas, que utiliza diferentes valores como:

- Población total: 150
- Nivel de confianza:95%
- Margen de error: 5%

A partir del cálculo se ha determinado que se realizará la encuesta a 109 personas

Figura 1.

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Como técnica de muestreo probabilístico, se usó un tipo de muestreo no probabilístico, basado en el muestreo por conveniencia, entendido como aquel muestreo donde se toma a la población que está disponible en el tiempo o en periodo de la investigación (Espinoza, s.f.).

2.4. Variables independientes y dependiente, operacionalización

Variable independiente: Gestión del talento humano

Variable dependiente: Desempeño laboral del servicio turístico

2.5. Fuentes y técnicas para la recolección de información

2.5.1. La Encuesta

Según el autor Vidal (2004 , pág. 88) “la encuesta es uno de los instrumentos de investigación social más conocidos y utilizados en el cual se aplican procedimientos, más o menos estandarizados, con la finalidad de obtener

información sobre determinados aspectos de la realidad y el comportamiento humano”.

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea conseguir, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Con la encuesta se trata de lograr de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación.

Se planteo una encuesta de 5 preguntas en la escala de Likert en la que se buscó conocer la percepción de los encuestados sobre la gestión de talento humano, el desempeño laboral, las necesidades de los trabajadores del servicio turístico, la influencia de la gestión entre talento humano y desempeño laboral que impactan en la empresa estudiada.

2.5.2. Tratamiento de la información Fijar información de lo obtenido en el acercamiento a la empresa

La información se manejó con responsabilidad al ser una empresa de categoría A en el área turística de cruceros, para lo que se tomaron las precauciones necesarias, manteniendo la confidencialidad por parte del encuestador, lo que podría denotar las falencias e infiltración de información a competidores. En base a las preguntas se realizó un análisis para llegar a una solución en concreto de la problemática del tema planteado. El acercamiento a la empresa se generó de forma digital, mediante el uso de encuestas realizadas en Google Forms.

Cronograma

Tabla 1. Cronograma

Actividades	Duración	Inicio	Fin
Inicio de tesis	2 días	24/01/2022	26/01/2022
Capítulo 1	1 semana	01/02/2022	05/02/2022
Problemática y justificación	1 semana	07/02/2022	11/02/2022
Capítulo 2	1 semana	14/02/2022	18/02/2022
Marco teórico	1 semana	21/02/2022	25/02/2022
Marco conceptual	1 semana	01/03/2022	04/03/2022
Capítulo 3	1 semana	07/03/2022	11/03/2022
Marco metodológico	1 semana	14/03/2022	18/03/2022
Encuestas	2 semanas	21/03/2022	08/04/2022
Análisis de las encuestas	1 semana	11/03/2022	15/03/2022
Elaboración de la propuesta	2 semanas	18/03/2022	30/03/2022

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. ¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesario la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?

Tabla 3.

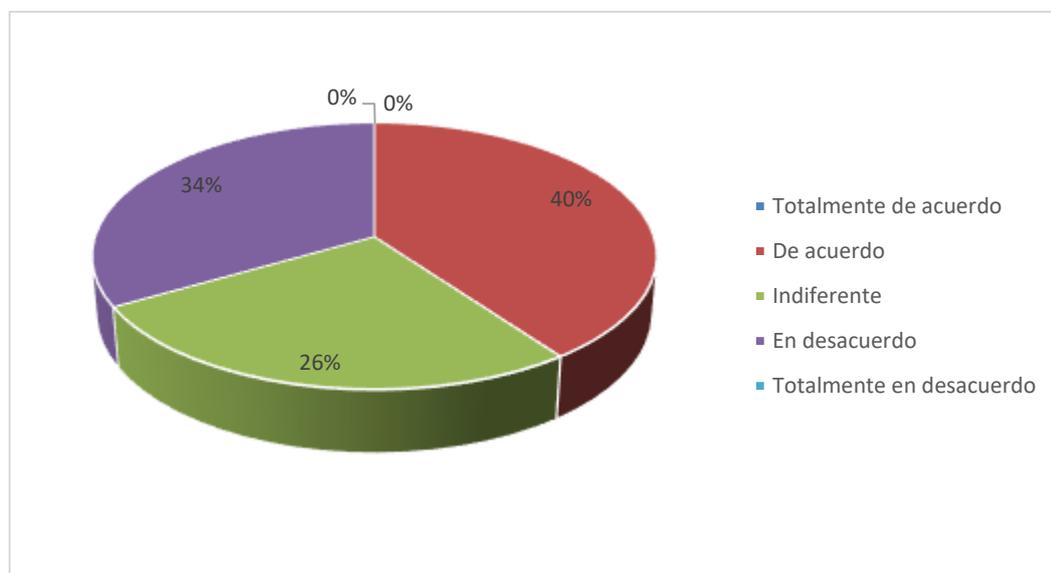
¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesario la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	44	40%
Indiferente	28	26%
En desacuerdo	37	34%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	109	100%

Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado

Fuente: CANODROS C.L

Gráfico # 1. ¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesario la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?



Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado

Fuente: CANODROS C.L

Análisis: se encuentra que el 40% indica estar de acuerdo, mientras que el 26% indica que le parece indiferente, además el 34% indica estar en desacuerdo, estos resultados indican que hay opiniones divididas sobre el tema.

2. ¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?

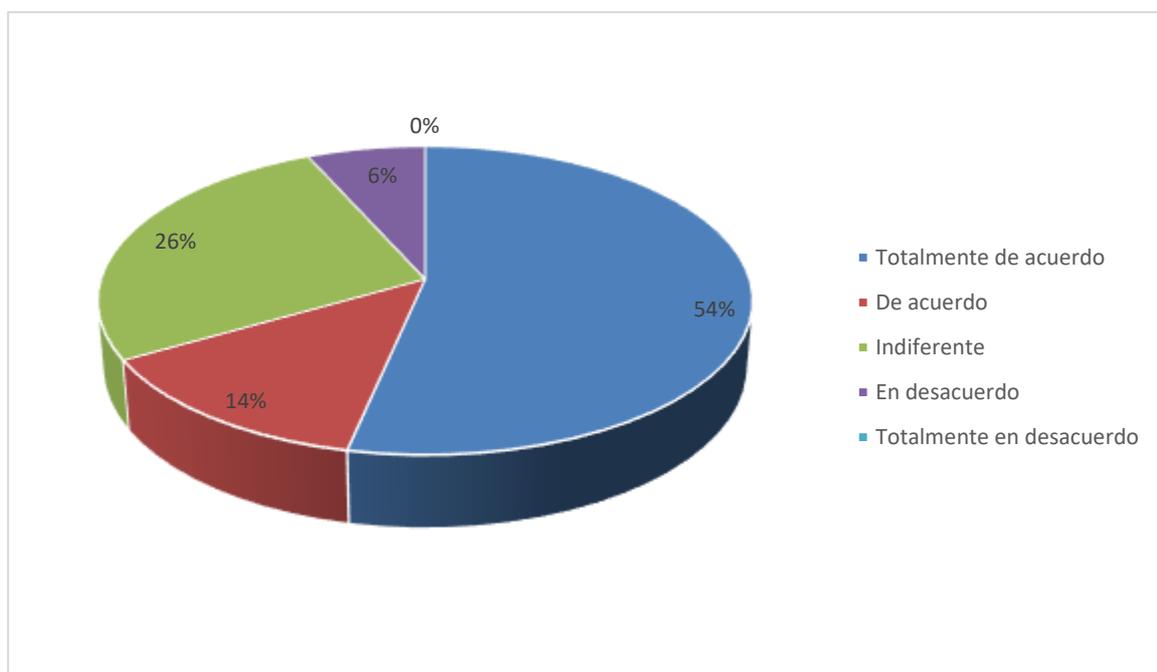
Tabla 4

¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	59	54%
De acuerdo	15	14%
Indiferente	28	26%
En desacuerdo	7	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	109	100%

Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado
Fuente: CANODROS C.L

Gráfico # 2. ¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?



Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado
Fuente: CANODROS C.L

Análisis: se encuentra que el 54% está totalmente de acuerdo, en cambio el 14% se encuentra de acuerdo, el 26% le es indiferente, en cambio el 6% se encuentra en desacuerdo, esto indica que gran parte de los encuestados se orientan hacia estar de acuerdo con la necesidad de personal capacitado.

3. ¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?

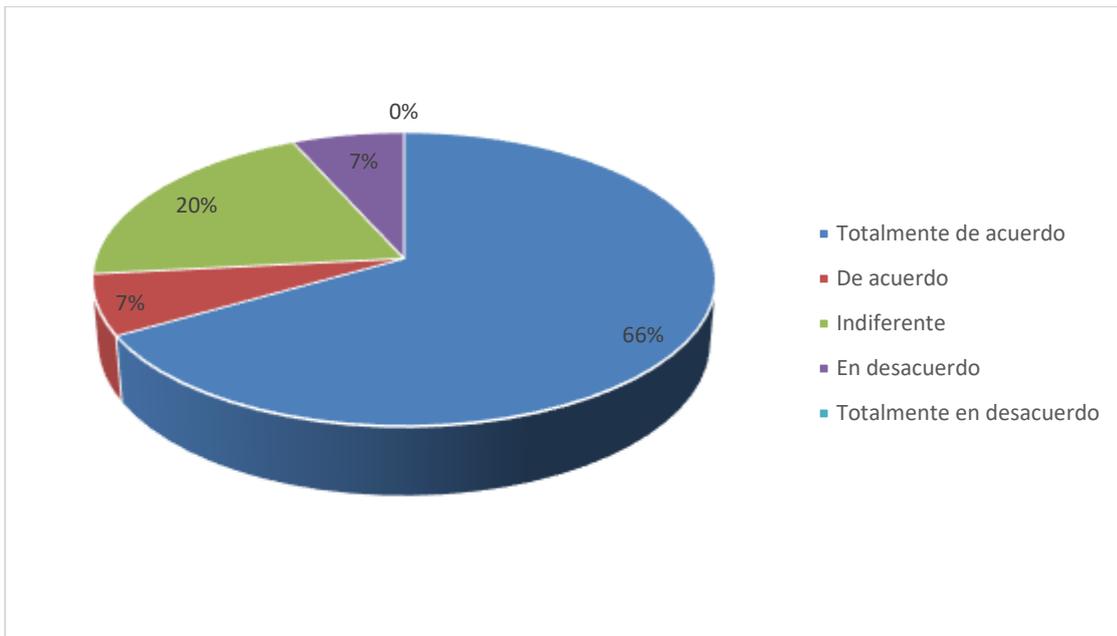
Tabla 5.

¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	72	66%
De acuerdo	8	7%
Indiferente	22	20%
En desacuerdo	7	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	109	100%

Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado
Fuente: CANODROS C.L

Gráfico # 3. ¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?



Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado
Fuente: CANODROS C.L

Análisis: los encuestados indican que el 66% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 7% está de acuerdo, en cambio, el 20% lo encuentra indiferente y el 7% en desacuerdo. Esto indica que hay una gran población que está de acuerdo con la importancia del ámbito psicológico.

4. ¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?

Tabla 6

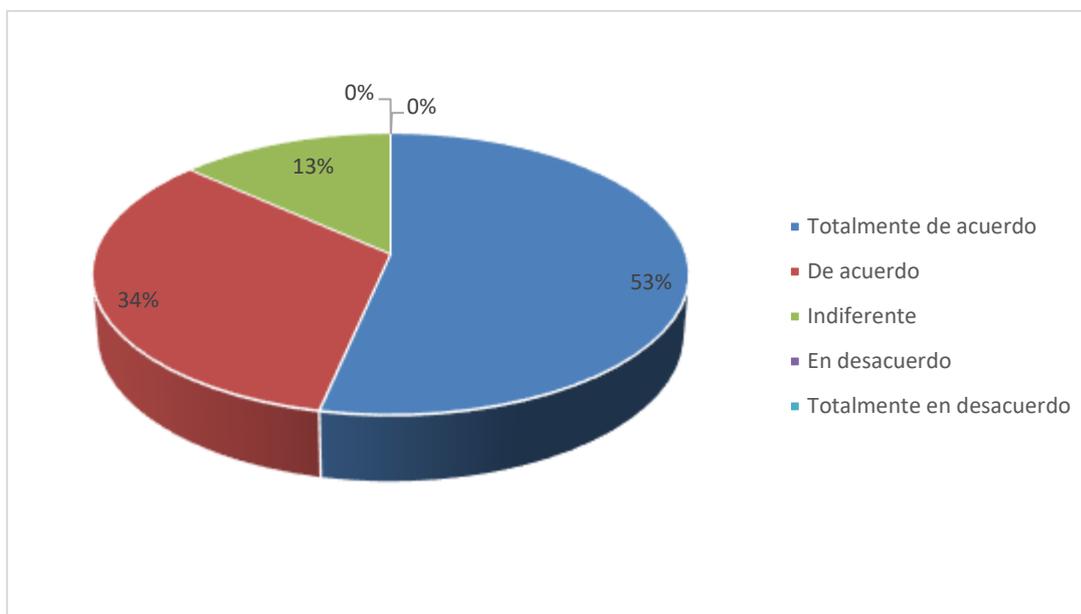
¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	58	53%
De acuerdo	37	34%
Indiferente	14	13%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	109	100%

Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado
Fuente: CANODROS C.L

Gráfico 4

¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?



Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado

Fuente: CANODROS C.L

Análisis: el 53% indica que está totalmente de acuerdo, mientras que el 34% está de acuerdo, el 13% han seleccionado indiferente, si se unen las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo el 87% de los encuestados consideran que se necesita mejorar el trato y la flexibilidad, es un dato importante a considerar.

5. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?

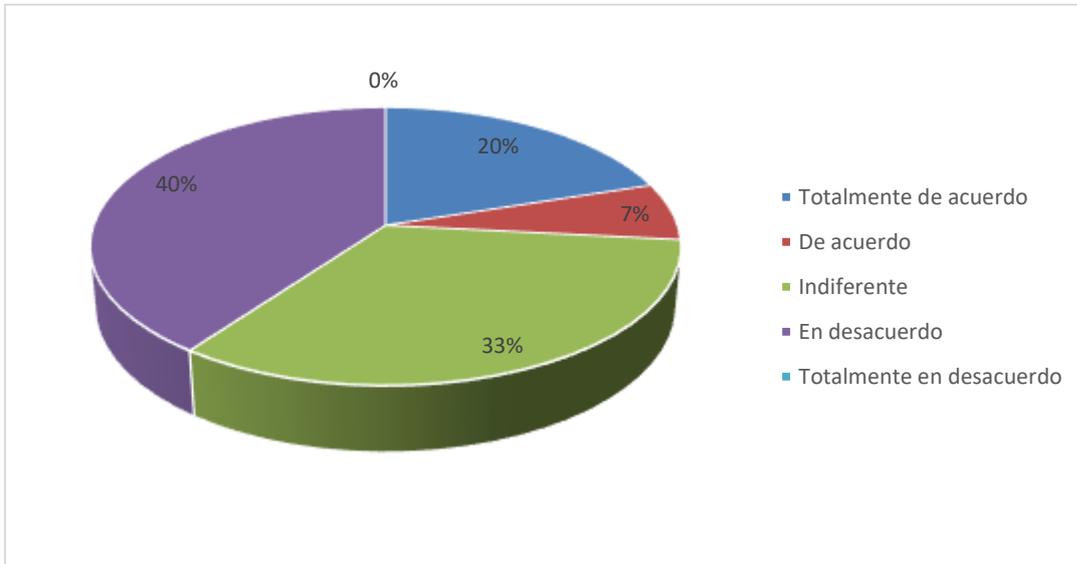
Tabla # 7. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	20%
De acuerdo	8	7%
Indiferente	34	33%
En desacuerdo	44	40%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	109	100%

Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado

Fuente: CANODROS C.L

Gráfico # 5. ¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?



Elaborado por: Betsy Viviana Alvarado Prado
Fuente: CANODROS C.L

Análisis: los resultados indican que el 20% está totalmente de acuerdo, mientras que el 33% le es indiferente, mientras que el 40% indica estar en desacuerdo. A pesar de que los resultados sean variados, hay que considerar que gran parte de los empleados piensan que el área de RRHH ni utiliza herramientas para ayudar a los empleados.

En la encuesta se muestra el impacto de forma negativa al ser necesario o requerido varios aspectos para mejorar diversos aspectos en el desarrollo o mejoramiento de capacidad en los ámbitos psicológicos entre otras para poder tener a los trabajadores con mejor actitud y aptitudes para la atención y el cansancio que esto puede ejercer a los empleados.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Propuesta de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral del servicio turístico a bordo de cruceros Categoría A de la empresa CANIDROS C.L.

Justificación

La presente propuesta de un modelo de gestión de talento humano está orientada a mejorar el desempeño de los empleados de la empresa, considerando que la investigación establece que, por la falta de personal y algunas situaciones en el ámbito de directrices, la mayoría de los empleados demuestran altos niveles de estrés y una carga de trabajo elevada. Las estrategias para manejar el estrés serán abordadas en la última parte de la propuesta.

Se han detectado situaciones específicas como la falta de flexibilidad en el desempeño laboral y el trato inadecuado que se da a los empleados, además de los requerimientos de un personal capacitado en áreas críticas, los cuales han dificultado la función adecuada de la empresa y el cumplimiento de objetivos y metas.

Por otra parte, se debe considerar que, al ser una empresa de lujo, de categoría A, ubicada en una zona sensible como Galápagos y que está comprometida con el ambiente, es necesario que se desarrollan estructuras de acción que permitan mantener este estatus, y realizar contrataciones de personal que realmente estén vinculados con los valores de la empresa, realizar capacitaciones para fomentar la actualización y la mejora continua de los trabajadores.

Propósito general

- Disminuir la incidencia de los problemas de gestión de talento humano de la empresa

Desarrollo

La propuesta a desarrollar, está inspirada en el trabajo de García (2019), y se compone por los siguientes elementos:

- Estructura jerárquica de la empresa.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción.
- Evaluación del desempeño.
- Definición de indicadores de control.
- Control de indicadores.
- Retroalimentación.
- Mejora continua.
- Acciones de empoderamiento y motivación.

A partir del orden mostrado se desarrollará cada una de las etapas para su aplicación; destacando que cada uno de los elementos planteados busca generar aportes en el desempeño y en la contratación de empleados para la empresa.

Reclutamiento y selección de personal

Se propone la aplicación de un proceso de reclutamiento y consiguiente proceso de selección para la contratación de capital humano con la finalidad de poder seleccionar aquellos perfiles profesionales que sean más apropiados para cada cargo que la empresa necesite.

Reclutamiento del personal

En el reclutamiento del personal se va a trabajar con los siguientes puntos

Objetivos:

- Captar la atención del talento humano adecuado para que participe en el proceso de selección de personal

Alcance: Este proceso incluye a las vacantes que se ofrezcan a nivel administrativo y a nivel operativo dentro de la empresa, sin considerar los cargos directivos.

Desarrollo: El proceso de reclutamiento de personal inicia en el momento en que se genera una vacante, bien sea por un cargo nuevo o que ocupe un cargo que otra persona ha dejado vacante.

Requerimiento: Este se genera en el área de la empresa que se encuentre vacante como existiera un responsable que genere el pedido al talento humano que se encargará de analizar si el puesto cuenta con una ficha de perfil y funciones formal, en caso de no contar con dicha ficha se deberá elaborar el perfil y las funciones necesarias para el cargo. Una vez que se cumpla esta etapa y se tenga la ficha perfil y las funciones es necesario la aprobación del presupuesto por parte de contabilidad, y luego mostrará la necesidad de un cargo nuevo dentro de la gerencia.

Postulación: En caso de ser aprobada la solicitud se da la orden para reclutar los postulantes, mediante un comunicado a la sociedad civil vía redes sociales y sitio web oficial de la empresa. Considerando que la empresa se ubica en un sector complejo, donde existe poco personal capacitado, se ampliará la búsqueda a nivel nacional, considerando el presupuesto apropiado para dirigirse a Galápagos.

Figura 2.

Cargo vacante



- Otros estudios relacionados

Experiencia mínima profesional

- Conocimientos necesarios
- Requisitos extra

Enviar curriculum vitae y documentos escaneados en formato PDF a la siguiente dirección de correo electrónico _____ se aceptará solicitudes hasta el día _____.

Fuente: Autoría propia

Una vez que se recauden todos los currículums mediante correo electrónico se dirigirán a los responsables de talento humano para que se analicen cada uno de los candidatos postulados.

Selección del personal:

Objetivo

- Seleccionar a los postulantes con el perfil más adecuado con respecto al puesto vacante

Alcance

- Este proceso se aplica a las vacantes de nivel administrativo y operativo dejando de lado a las de nivel directivo o gerencial. Este proceso de selección es descrito más adelante.

Desarrollo

Una vez que culmine el proceso de reclutamiento se inicia la revisión de la documentación para la selección de postulantes, realizando una serie de pruebas de trabajo que en este caso serían online, entrevistas semiestructurada por videoconferencias y luego la Selección final donde si se costea el viaje a Galápagos en caso de ser necesario.

En el proceso de revisión de documentación (Cursos OMI, certificados médicos, demostración de nivel de inglés) se deberá comprobar si los datos entregados por los postulantes cumplen con aquellos aspectos relacionados con el perfil profesional, a los conocimientos necesarios como si poseen la experiencia adecuada y si cumplen con los requisitos adicionales.

Se propone el uso de un formato similar al siguiente para sistematizar el análisis de datos:

Tabla de selección de personal

Selección de personal				
Vacante:				
Área / Departamento:				
Fecha:				
Calificador:				
Puntos a considerar	Si posee	Posee parcialmente	No posee	Observaciones
Perfil profesional				
Título profesional				
Estudios extra				
Experiencia profesional				
Requisitos adicionales				
Referencias profesionales				
Evidencia documental				
Total				
Análisis de postulante:				

Fuente: Autoría propia

Preselección de postulantes: Se seleccionan los aspirantes que se acerquen a los requerimientos del perfil, considerando los puntos planteados para proceder a comunicarse con cada uno para concretar su participación en el proceso de preselección.

Pruebas de trabajo: En este caso se aplicarán online mediante una plataforma que permita la ejecución de pruebas (por ejemplo Google Forms), donde se incluirán pruebas situacionales, luego se aplicará un conjunto de tests psicométrico de aptitudes y habilidades (Test de Cleaver para evaluar situaciones estresantes y el Test de Moss para la medición de la adaptabilidad social) con ayuda de un especialista a distancia por videoconferencia, la primera evaluación será revisada por el responsable de talento humano, y el psicólogo emitirá un reporte que será revisado por recursos humanos a partir de ambos tests.

Selección final: La decisión final se toma entre el gerente general, el gerente o jefe de talento humano y el jefe del área del cargo que se busca llenar. En este punto se procede a firmar la entrevista final con los responsables.

Capacitación: Durante una semana se dará una capacitación mixta donde se destacan todos los puntos relevantes sobre el trabajo en cruceros, incluyendo las normativas de seguridad, procesos de limpieza, trabajo en servicio a la habitación, cocina y bar, guía turística, entre otras áreas, aunque este proceso también se puede adaptar al cargo que se esté solicitando.

En esta capacitación previa también se abarcan diferentes aspectos vinculados a la compañía, para lograr una adecuada vinculación entre los empleados como lo son la misión, visión, objetivos del trabajo y de la empresa, horario de entrada salida en caso de que existan, presentación del área de trabajo, inducción al puesto de trabajo y las metas propuestas. Todo acompañado de su respectivo entrenamiento presencial.

Capacitación continua

Considerando el proceso de capacitación continua se propone la creación de una planificación anual que facilite la actualización a los empleados, dando un análisis constante de las nuevas tendencias turísticas en el mercado, revisando los puntos débiles que posean los empleados gracias a la evaluación de

desempeño, mediante encuestas y entrevistas se considerarán las peticiones de los empleados, además de considerar las sugerencias de clientes y otras necesidades que se observen dentro de la empresa. Sin embargo, algunas áreas del conocimiento siempre se tendrán que reforzar serán atención al cliente, trabajo en equipo y cierre de ventas, primeros auxilios.

Evaluación de desempeño

Se sugiere una evaluación de desempeño, luego de un lapso de tiempo prudencial para los recién contratados; mientras que para cada uno de los empleados se debe realizar con la finalidad de obtener información relevante que permita una retroalimentación adecuada, simplificando los procesos. Para ello se deben establecer indicadores de control que permitieran medir las actividades de acuerdo a las responsabilidades de cada empleado.

Queda bajo la responsabilidad del departamento de talento humano analizar la evolución del personal de la empresa, y para esto se realiza una propuesta de matriz de indicadores de control.

Tabla 2.

Matriz de indicadores de control

Área	Personal técnico-Limpieza
Actividad	Limpieza de áreas comunes y habitaciones
Indicadores	Cumple con la limpieza de las áreas asignadas
Meta	95%
Evidencia	Informe de mantenimiento
Área	Servicio a la habitación
Actividad	Atención de necesidades de las habitaciones en el crucero
Indicadores	Resuelve apropiadamente las necesidades de los clientes
Meta	95%
Evidencia	Entrevistas y encuestas
Área	Cocina y bar
Actividad	Cocineros, ayudantes de cocineros, bartenders, ayudante de bartenders,
Indicadores	Elabora productos de consumo de calidad, cumpliendo con las normas de sanidad y empresariales
Meta	95%
Evidencia	Entrevistas y encuestas
Área	Recepcionistas
Actividad	Mantienen el orden y la gestión adecuada del hotel

Indicadores	Cumplimiento en el orden y la gestión adecuada del hotel
Meta	95%
Evidencia	Informe mensual
Área	Telemática
Actividad	Mantenimiento de equipos informáticos
Indicadores	Porcentaje de equipos con mantenimiento
Meta	95%
Evidencia	Informe de revisión y mantenimiento
Área	Gerencia
Actividad	Metas organizacionales.
Indicadores	Cumplimiento de metas organizacionales
Meta	100%
Evidencia	Informe anual
Área	Capitanía (capitán)
Actividad	Manejo de la embarcación
Indicadores	Mantiene en buen estado el equipo y cumple con las metas de tiempo de viaje
Meta	95%
Evidencia	Informe anual

Fuente: Autoría Propia

Definición de indicadores de control

El proceso de control de indicadores y su revisión se debe hacer con la frecuencia propuesta, sin embargo, pueden existir circunstancias que conlleven a una revisión periódica más corta.

Retroalimentación

Existieron diversos niveles de retroalimentación considerando la forma de comunicación eficiente, un defecto que se pueden presentar en los cargos operativos y que se plantea mejorar mediante un informe que se entrega por correo electrónico a los trabajadores con todos los puntos evaluados por escrito, además de reuniones 1:1 con cada empleado. Si se detectan circunstancias que requieran de una reunión presencial con los colaboradores, se debe realizar con la prontitud adecuada. Para aquellos cargos medios se ejecutarán reuniones con los jefes para establecer el conjunto de acciones de mejora con las felicitaciones y compartir información de valor.

En el caso de envío de correos el empleado debe enviar una notificación de recibido y en las reuniones en los cargos medios se debe generar un escrito o carta donde se mencionará los puntos más relevantes.

Mejora continua

Para el proceso de mejora continua se tomarán en consideración las actas desarrolladas en las reuniones para crear compromisos de mejora, asegurando que los puntos negativos disminuyan o no vuelvan a suceder. Es necesario establecer mecanismos de comunicación que permitan recolectar información sobre las mejoras potenciales que se pueden ejecutar, tales como los buzones de sugerencias físico y virtual, correos institucionales entre otros.

Acciones de empoderamiento y motivación

Mantener al personal motivado capacitado y vinculado en profundidad con empresa se ha convertido en uno de los aspectos relevantes para el buen funcionamiento dentro de las organizaciones, además que permite mantener en la medida de lo posible el buen estado físico y mental de los colaboradores. Por ende, se proponen talleres motivacionales, reuniones de integración, bonos por cumplimiento de metas y superación de meta, consultorías y análisis anual de sueldos.

En aras de disminuir el índice de estrés en los trabajadores se ha propuesto la contratación y capacitación de más personal permitiendo disminuir la carga laboral de los que se encuentran laborando actualmente, asimismo, se plantean otras acciones que se encuentran vinculadas al empoderamiento y motivación:

- Reconocimiento por el buen desempeño.
- Oportunidades para que los trabajadores puedan expresarse y participar en las decisiones que afecten su trabajo.
- Desarrollar estrategias que mejoren la comunicación: Considerando que existe conectividad apropiada a internet dentro de la embarcación se puede utilizar herramientas de comunicación interna como Slack o Bitrix24, pero se debe considerar que el software por sí solo no puede mejorar la comunicación. Para esto las estrategias no tecnológicas sería la planificación de los mensajes y los tiempos a ser difundidos, trabajar la

forma en que se comunica los mensajes para promover la humildad en los directivos y el asertividad en los trabajadores.

- Implementar espacios de comunicación claros: Como buzón de sugerencias, tablón de anuncios, y a nivel digital definir cuáles serían los medios principales de comunicación y la forma en que serán usados.

CONCLUSIONES

Las conclusiones han sido escritas en aras de responder a los objetivos específicos:

- La evaluación de las normas de gestión de recursos humanos se genera mediante una matriz de indicadores de control, que permite evaluar el desempeño de cada uno de sus empleados de forma sencilla, concreta y efectiva.
- Las causas que ocasionan efectos negativos en el desempeño de los trabajadores se encuentra la falta de capacitación, los elementos psicológicos como el estrés, los problemas en el trato por parte de los superiores y la falta de flexibilidad laboral, sin embargo, consideran que recursos humanos tiene la capacidad de ofrecer herramientas que ayuden a los empleados a gestionar el estrés laboral.
- Para la existencia de un desempeño laboral optimo es imperante la capacitación, el cuidado del entorno de trabajo, y asignar adecuadamente las responsabilidades a cada trabajador y evitar la sobrecarga de labores que puede generar burnout y en consecuencia renunciar. En aras de incrementar el desempeño laboral, se propone una serie de acciones de empoderamiento y motivación, entre las que se encuentran los reconocimientos por buen desempeño, mejora en la comunicación, entre otras.
- Considerar los requerimientos que necesitan para aplicar medidas de gestión en el área de recursos humanos para el desempeño de los trabajadores. Bajo una revisión tanto, bibliográfica como con la empresa, se puede establecer que los requerimientos necesarios para aplicar medidas de gestión, se encuentran la capacidad de invertir, pero destaca la capacidad de la empresa de tomar medidas para mejorar su capacidad de contratación, su capacidad de capacitar a personal en caso de ser necesario, y ser capaces de cambiar su cultura empresarial para mejorar su comunicación y su trato a los empleados.
- Analizar la influencia de la gestión de talento humano y de la falta de personal capacitado en el desempeño laboral de los empleados. Cuando se habla de la influencia de la gestión del talento humano sobre el desempeño del personal, se debe mencionar que esta gestión genera una serie de medidas tomadas por el departamento de recursos humanos para poder aprovechar de forma adecuada su recurso humano, en este caso se puede observar que ciertas medidas o circunstancias presentes en el departamento de recursos humanos de

CANODROS S.A. (como lo es la poca capacidad para encontrar personal capacitado) afecta la forma en que se designan las responsabilidades en los cargos, sobrecargando a los trabajadores. Considerando estos puntos es que se ha desarrollado la propuesta.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable la revisión con análisis y consideración de los aportes que realiza el presente trabajo a la empresa que incluya un análisis exhaustivo del contexto, a fin de poder realizar las adaptaciones consideradas oportunas.
- Se deben mantener y reforzar aquellas medidas de gestión empresarial y de recursos humanos y físicos que tomen en consideración a Galápagos como el conjunto de Islas biodiversas y sensibles que requieren mantenerse como un bien material para la humanidad.
- Es necesario trabajar en mejorar la gestión de recursos humanos en beneficio de los empleados y su desempeño para los turistas.
- Se requiere implementar planes de actualización y capacitación para los docentes, que ayuden a simplificar el trabajo, mejorar la atención al cliente y gestión del estrés ante las situaciones presentadas en el sector turístico
- Establecer dentro de las normativas de las empresas las medidas a corto plazo que traten la ayuda emocional a los empleados, además de establecer acciones para la mejora en el trato de los trabajadores y la flexibilidad en el campo.
- Fortalecer los mecanismos para la contratación de personal, el empoderamiento, la motivación y la mejora continua, con la finalidad de poder retener al recurso humano contratado.

BIBLIOGRAFÍA

- Altuve, E., & Claudia, S. (1999). *Relación entre los estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Caracas: Unidad Católica Andrés Bello.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Briones, M., Vera, R., & Peñafiel, J. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 61-69.
<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/558>
- Cardoso, C. (2006). Turismo Sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El Periplo Sustentable*, 5-21.
- Carrere, M. (21 de Mayo de 2020). *Sin turismo no hay dinero: COVID-19 detiene el 60% de los ingresos de Galápagos*.
<https://es.mongabay.com/2020/05/ecuador-turismo-en-galapagos-covid-19/>
- Castañón, N., & Peña, J. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación*. Mexico: Editorial El Manual Moderno, ISBN 6074485305, 9786074485301.
- Castro Ramirez, D. J. (2019). Sobreeducación en el mercado laboral chileno. *Revista de análisis económico*, 34(1), 51-83.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Mc. Graw-Hill.
- Ciaschi, M., Galeano, L., & Gasparini, L. (2021). Estructura productiva y desigualdad salarial: evidencia para América Latina. *El trimestre económico*, 88(349), 77-106.
- Cota Luévano, J. A., & Rivera Martínez, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad Obregón, Sonora. *Técnica Administrativa*, 16(2).

- Cruz Lascano, M. E. (2013). *Gestión de Recursos Humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Dominguez. (2017). *Investigación de modalidad cuantitativa*. España.
- Entorno turístico. (04 de Enero de 2022). *¿Qué es un guía de turismo y cuáles son sus funciones?* <https://www.entornoturistico.com/guia-turismo-cuales-funciones/>
- Espinoza, I. (s.f.). *TIPOS DE MUESTREO*. <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- Galván, M. (2017). Motivación laboral. *Boletín Científico Logos*, 1-3.
- García, A. (2019). *Gestión de Talento Humano para incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo*. Guayaquil: UTEG.
- González, Y., Manzano, O., & Jimenez, L. A. (2020). Cualificación del talento humano frente a la organización 4.0 y sus innovaciones. *Espacios*, 41(49), 1-19.
- Guachimposa, V. H., Lavín, J. M., & Chávez, N. I. (2019). Vocación de crear empresas y actitud, intención y comportamiento emprendedor en estudiantes del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 71-81.
- Hernández, V., & Santamaría, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *Ecociencia*, 1-36.
- Huertas, T., Pilco, E., Suárez, E., Salgado, M., & Jiménez, B. (2020). Acercamiento conceptual acerca de las modalidades del turismo y sus nuevos enfoques. *Universidad y Sociedad*, 70-81.
- Lacalle, G. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Editex, ISBN 8490788251, 9788490788257.
- Levy-Leboyer, C. (2015). *De la evaluación de competencias a la gestión de competencias*. Paris.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 167-179.
- MINTUR. (24 de Marzo de 2017). *Sector Turístico de Galápagos tendrá personal con certificación de competencias laborales*.

- <https://www.turismo.gob.ec/sector-turistico-de-galapagos-tendra-personal-con-certificacion-de-competencias-laborales/>
- Mondy, W. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 12th Edition*. California: Tapa blanda, ISBN: 9786073202046.
- Moreno-Hurtado, M. A., Torres-Arévalo, N., Martínez-Patiño, K. V., Martínez-Beltrán, K. G., & Vesga-Rodríguez, J. J. (2018). Identidad laboral: Análisis del concepto en el contexto actual del mundo del trabajo. *Revista Salud y Administración, 5*(14), 59-67.
- OMT. (2018). *Organización Mundial de Turismo*. Organización Mundial de Turismo: <https://www.unwto.org/es>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol, 227-232*.
- Palacios, F. J. (2012). *Estructuración del Sistema de Gestión*. Quiro: Universidad Central del Ecuador.
- Paredes, H. (15 de Febrero de 2018). *La Gestión del Talento Humano por Competencias*. Info Capital Humano : <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias>
- Pedraza. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales, 493-505*.
- Puchades, D. (23 de Octubre de 2019). *Talento humano: definición, proceso y tendencias*. <https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>
- Rabinowitz, P. (2021). *Sección 3. Estilos de liderazgo*. Caja de Herramientas Comunitarias: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- RAE. (2021). *Crucero*. <https://dle.rae.es/crucero>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica, 30*(6), 167-176.
- Ramos, C. (2015). *LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN*. <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/336/>

- Vera Solórzano, L. D., Rivera Badillo, L., & Reyes Vargas, M. V. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos. *Avances*, 24(1).
- Vidal, J. A. (2004 Pág.88). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación*. Valencia: Universitat Jaume I de València i publicacions.
- Villacis, F. (2021). *Las evaluaciones de desempeño son fundamentales para tu empresa*. <https://blogs.evaluar.com/las-evaluaciones-de-desempe%C3%B1o-son-fundamentales-para-tu-empresa>
- Wayne, R., & Noe, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, ISBN 9702606411, 9789702606413.
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 89-93.

ANEXOS

ANEXO #1 Crucero CANODROS C.L



ANEXO #2 Interior del Crucero CANODROS C.L Galápagos Categoría A





REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO #3 Preguntas de Encuesta

1. **¿Cómo trabajador en el área del servicio turístico considera necesario la gestión de recursos humanos para el desempeño laboral de los empleados?**

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2. **¿Considera que es necesario el uso o requerimiento de un personal capacitado en las áreas críticas que es requerida la experiencia del trabajador?**

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. **¿Considera el ámbito psicológico como una ayuda a los trabajadores para el desarrollo del desempeño laboral en el área turística?**

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. **¿Piensa como empleado que se necesitan mejorar el trato y flexibilidad en el desempeño laboral por la presión que esta ejerce?**

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5. **¿Cree que el área de recursos humanos ejerce mejores herramientas para ayudar a los empleados en el desarrollo laboral y el estrés que esta ejerce actualmente?**

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

ANEXO #4 Matriz Auxiliar de Operaciones

Variable independiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Gestión del talento humano	Proceso de acción en la que se emprende por una o más individuos para la coordinación de actividades laborales de las personas, las cuales están dotadas de conocimientos, habilidades y competencias reforzadas, actualizando y recompensándose de manera constante. (Chiavenato, I. 2007, 43)	Selección de personal	Capacidad del conocimiento	Encuesta aplicada al personal de la de los trabajadores turísticos de crucero	Cuestionario estructurado preguntas mixtas abiertas y cerradas
			Creación de innovación.		
			Asumir riesgos		
		Capacitación de personal	Productividad laboral		
			Participación laboral		
			Incentivo salarial		
Variable dependiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Desempeño laboral	Es la eficiencia del personal que trabajo dentro de las organizaciones, siendo esta necesaria para la organización, función de la persona con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, I. 2002, 236)	Calidad del trabajo	Ejecutar las tareas	Encuesta aplicada al personal de la de los trabajadores turísticos de crucero	Cuestionario estructurado preguntas mixtas abiertas y cerradas
			Cumplimiento de horario		
			Aplicación de actividades eficientemente		
		Trabajo en equipo	Alcanzar metas trazadas		
			Lograr la misión		
			Alcanzar fines trazados		