



Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso.

“La gestión de los recursos humanos como factor estratégico en Hostal Las
Golondrinas. Año 2022”.

Nombre y apellido: Carmelina Romero Di Benedetto.

Legajo: VTUR02134.

DNI: 41611049.

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística.

2021

Índice

Resumen	2
Introducción.....	3
Marco de referencia institucional	3
Breve descripción del problema	3
Resumen de antecedentes	4
Relevancia del caso	6
Análisis de situación	7
Descripción de la situación problemática.....	7
Análisis del contexto: Modelo PESTEL.....	8
Diagnóstico organizacional: FODA	12
Marco Teórico.....	18
Gestión de innovación organizacional.....	18
Gestión de recursos humanos	19
Gestión del talento humano	20
Diagnóstico y Discusión	22
Plan de gestión de recursos humanos para Hostal Las Golondrinas en el año 2022...24	
Alcance	24
Objetivos.....	24
Estructura.....	25
Diagrama de Gantt.....	26
Presupuesto.....	29
Indicadores	30
Conclusión	31
Recomendaciones	32
Bibliografía	34
Anexos.....	36
Anexo I: Plan de capacitación	36
Anexo II: formato evaluación de desempeño.....	37
Anexo III: Programa de reclutamiento y selección de personal.....	40

Resumen

En el presente reporte de caso, se expone la necesidad de mejora en Hostal Las Golondrinas ubicado en la localidad Bialeto Massé, al noroeste de la ciudad de Córdoba, emplazada sobre la costa norte del Lago San Roque en la desembocadura del río Cosquín. La propuesta que se expone como solución, trata de un plan orientado a la gestión de recursos humanos y a la gestión del talento humano. Esta propuesta que se expone, tiene como objetivo general mejorar la gestión interna organizacional del Hostal Las Golondrinas a través de la aplicación de un modelo de gestión de talento humano en el periodo 2022. Para ello, se propuso mejorar el desarrollo organizacional del Hostal Las Golondrinas a través de actividades de capacitación del aprendizaje en el sector hotelero y turístico y trabajo conjunto para los dueños de dicha empresa; incorporar una herramienta de diagnóstico a través de la evaluación de desempeño en el Hostal Las Golondrinas para la mejora de los procesos de RRHH y diseñar un programa de reclutamiento y selección de personal por competencia para el Hostal Las Golondrinas que permita optimizar los procesos de RRHH. La importancia de implementar el plan contribuirá a la empresa, un otorgando un aporte significativo en el sentido de tener alternativas de mejora, para así poder elevar su competitividad en el sector que se encuentra.

Palabras claves: gestión de talento humano, gestión de recursos humanos, innovación organizacional, Hostal Las Golondrinas.

Introducción

Marco de referencia institucional

Hostal Las Golondrinas se ubica en la localidad Bialet Massé, al noroeste de la ciudad de Córdoba, emplazada sobre la costa norte del Lago San Roque en la desembocadura del río Cosquín. A orillas de éste, el establecimiento turístico presenta un horizonte hacia las Sierras Chicas, cordón montañoso que conforma el Valle de Punilla. A su vez, tiene como principal servicio el alojamiento, posee trece habitaciones que no cuenta con televisión para destacar su misión, consistente en “generar experiencias únicas donde el huésped puede reencontrarse con sí mismo y con el otro, propiciando una estadía que le permita conectar con la tranquilidad que ofrece el entorno”.

También cuenta con un quincho, salón de eventos, salón comedor, piscina, parque sectorizado que incluye una glorieta y un estacionamiento techado. Es gerenciado por sus dueños, Marcos y su esposa Guadalupe, que constituyen el único personal fijo de la hostería, ya que el resto de los empleados es contratado a tiempo parcial en los meses de mayor afluencia turística.

Breve descripción del problema

A rasgos generales, el establecimiento evidencia una clara deficiencia en la gestión de recursos humanos (GRH) y en la gestión del talento humano (GTH). A partir de la primera observación realizada, como posible solución a este problema, se propone aplicar gestión del talento, políticas del personal, planes de capacitación, contratar un personal de staff y delimitar el departamento de recursos humanos (DRH).

Resumen de antecedentes

En primer lugar, se debe mencionar a Flores-Quispe (2019) y su trabajo “Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno”. Este artículo resalta la importancia de tener como eje principal y de ejercer una notable GTH en empresas del sector hotelero para impactar positivamente en la rentabilidad económica y en su éxito empresarial, siendo eficaz y eficiente a largo plazo. Se relaciona con el reporte de caso, pues, el personal es el activo más valioso y clave para que esto suceda. Por ello, los directivos deben potenciar el talento innato del RR.HH, ser estratégicos y operativos, enfocar los procesos hacia un modelo orgánico y flexible, siempre motivando el cambio.

En segundo lugar, se menciona el trabajo de Guzmán Gonzáles (2016) titulado “Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos”. Este artículo muestra la relación entre la responsabilidad social empresarial (RSE) interna con la GRH. Mediante esta relación la GRH materializa el bienestar de los trabajadores, mejorando su calidad de vida laboral al considerarlos como inversión. Las nuevas políticas en GRH planteadas en dicha publicación se vinculan con este trabajo porque la RSE, al consolidarse en la empresa, se traduce como una ventaja competitiva, aumenta la eficiencia y, a su vez, la dota de personal talentoso y permanente.

En tercer lugar, Armijos Mayon *et al* (2019) presentan la “Gestión de administración de los Recursos Humanos”. Dicho artículo demuestra cómo ha evolucionado la GRH desde la época de la revolución industrial hasta llegar a un enfoque contemporáneo y su estrecha relación con la óptima GTH (tanto en el personal, como en directivos) que lleva a la empresa a ser competitiva y tener un sólido posicionamiento en el mercado. Se vincula con este trabajo dado que, actualmente, se enfatiza la evaluación de la GRH como prioridad para toda la organización, cumpliendo con: eficiencia,

efectividad y eficacia para así lograr el éxito empresarial, personal y social de cada integrante.

En cuarto lugar, es menester mencionar el trabajo de López Cabrales *et al* (2018) titulado “Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos”. El propósito de este libro es describir al personal de una organización como un factor estratégico, de ahí que debe ser gestionado como tal, por ejemplo, como fuente principal de ventaja competitiva; para crear, preservar, incrementar y mantener el capital intelectual humano altamente calificado en la empresa. Además, es donde se asocia con este reporte de caso debido a que la GTH aporta una estructura capaz de fortalecer políticas e impulsar procesos necesarios para reclutar, seleccionar, capacitar, retribuir, remunerar, evaluar el desempeño de los trabajadores y facilitar un ameno clima laboral concediendo equidad al capital humano.

Por último, Rubió Sánchez (2016) en su libro “Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones” trata sobre la dirección de personas que, para su eficaz gestión, debe basarse en políticas íntegras y, a su vez, coherentes y complementarias con las demás directrices de la empresa y sus estrategias/objetivos para que exista un equilibrio dentro de la misma. En este punto, se asocia con el presente trabajo, ya que la gestión por competencias forma la base de los programas específicos que constituyen los instrumentos óptimos para desenvolver la política del personal, por ejemplo, selección de RR.HH con potencial necesario, motivarlo y fidelizarlo con políticas de recompensas oportunas, instruirlo para que sea eficaz en los desafíos que presenta la globalización y con un apto sistema de evaluación del desempeño.

Relevancia del caso

La propuesta de este trabajo es importante porque, en la actualidad, las empresas hoteleras están insertas en un contexto donde se ven afectadas por la innovación tecnológica constante y la globalización de los mercados. En ese sentido, las personas son el factor clave en la cadena de valor para generar resultados altamente positivos. Por lo tanto, son fuente de ventajas competitivas que asegurarán a la empresa un sólido posicionamiento y éxito empresarial.

Llegado a este punto, el departamento de RR.HH (DRH) se destaca notoriamente porque es el enlace entre la misión, visión, valores y normas de la organización y el personal que trabaja en la misma. De esta relación resulta su forma de gestión: la cultura organizacional. Los gerentes de dicha área tienen la función de comunicar políticas sobre los empleados y hacer énfasis en fomentar esta cultura en cada uno de ellos.

Para alcanzar dicha situación se debe mejorar el clima laboral, crear un sentido de pertenencia hacia la empresa, producir mayor grado de conciencia empresarial, lo que reflejará un impacto positivo ya que permite facilitar el funcionamiento habitual de la empresa. Por lo ya expuesto, es fundamental que se aplique en la GRH la gestión del capital intelectual y la GTH para optimizar el funcionamiento interno de la empresa, dando como resultado final clientes satisfechos o encantados por el servicio ofrecido.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

Como ya se mencionó, el problema del establecimiento es que -a rasgos generales- consta de deficiencias en la gestión de recursos humanos y en la gestión del talento humano. Profundizando con el tema, se observa que, concretamente, el problema se relaciona con las siguientes causas:

La primera causa radica en que los dueños/gerentes carecen de especialización del trabajo, no poseen estudios específicos sobre el sector hotelero y turístico, lo que, se ve reflejada en la falta de capacitación del personal. Esta situación dará como resultado, posiblemente, la insatisfacción del cliente, en este caso el huésped, debido a que el recurso humano es el eslabón más importante en el funcionamiento de la empresa, por ser quien está en contacto directo con los consumidores finales.

La segunda causa del problema es que existe informalidad en criterios de selección de los empleados, pues son seleccionados de manera intuitiva y por referencias. Al no existir el departamento de recursos humanos en el hostel Las Golondrinas, la gerencia del capital humano no ejerce una de sus funciones básicas: proporcionar apoyo a la organización. Esto se ve reflejado en una gestión del talento inadecuada, que impedirá al establecimiento contar con personal altamente calificado que desarrolle de forma eficiente el uso de los recursos y que sea eficaz en el cumplimiento de las tareas que se le asigne.

Como última causa del problema detectado, se observa la carencia de instancias que realicen una adecuada evaluación de desempeño del personal. En las organizaciones de servicio, es una función básica de los gerentes otorgar a cada miembro feedback de su rendimiento. De esta manera, se mantiene al empleado motivado y actualizado ante su desenvolvimiento dentro de la empresa; se crea, a su vez, un sentido de pertenencia ya

que se le comunica el rol tan importante que posee dentro de ésta; por otro lado, también es relevante que los gestores retribuyan a sus trabajadores como factor adicional para generar motivación y equidad en cada uno de ellos.

Análisis del contexto: Modelo PESTEL

Factores políticos

El gobierno de la provincia de Córdoba reconoce a la actividad turística como prioritaria, al mismo tiempo, promueve el turismo receptivo posibilitando la participación de todos los sectores sociales para ejercerla. Por lo tanto, este factor impacta de manera positiva al sector de hotelero de la provincia porque permite a varios segmentos del mercado tener el goce y aprovechamiento del turismo, repercutiendo en un incremento de la demanda de los servicios turísticos de Córdoba.

Como un factor político negativo a destacar del municipio de Bialet Massé se observa la carencia de políticas turísticas en dicho territorio, las cuales no han permanecido en el tiempo ni han procurado poner en marcha planes de desarrollo turísticos para fomentar la actividad.

Factores económicos

Los establecimientos hoteleros han obtenido muy poca rentabilidad en el último tiempo y es de los sectores más gravemente afectados por la pandemia. Por si fuera poco, la carga impositiva de la actividad es del 45% aproximadamente, sin contar las cargas sociales ni sueldos de los empleados.

Como ya se dijo, el turismo es una de las actividades económicas que más sufrió impactos negativos, los cuales se ven reflejados mediante los indicadores de la EOH y a

la Encuesta de Turismo Internacional (ETI). Como resultado, se produjo un cambio estructural drástico que se visualiza como nula o reducida desde abril de 2020 (INDEC, 2021). Ello perjudica al Hostal Las golondrinas, ya que, en el municipio de Bialet Massé el turismo es una de las variables económicas más redituables para habitantes de la zona.

Relacionado a la difícil situación que sigue atravesando el sector hotelero del país, después de afrontar más de 18 meses de crisis y restricciones por la pandemia, resalta un impacto económico positivo en dicho sector, según FEHGRA (2021), el informe realizado de mayo del 2021 comparado con mayo del 2020 muestra un aumento del 54,3% en hoteles y restaurantes.

Factores sociales

Las demandas por una mejor calidad de vida laboral son cada vez mayores, ya que, según González (2016), la sociedad exige que las organizaciones proporcionen puestos y cargos empresariales considerando a cada persona como ser humano y no como máquinas, reconociendo sus derechos y obligaciones, y sus capacidades de desarrollo personal y profesional. La relación de este factor con su impacto en el sector hotelero, consta en posicionar como prioridad al personal en las organizaciones con sus debidos cuidados.

En el turismo de negocios y otros tipos de turismo como el de veraneo y ocio, los turistas que visitan determinado destino turístico se preocupan por su seguridad física. Por lo cual, los disturbios civiles en una zona, independientemente de su causa, disuaden el movimiento de los flujos turísticos a dicha área; tal como afirma Ortiz (2019), el crimen callejero es también una gran preocupación para los visitantes. Los servicios de alojamiento que operan con altos niveles de delincuencia pueden tener dificultades en el turismo receptivo que ejerzan. Además, en los hoteles se necesitan medidas de seguridad

significativa y costosa para garantizar la confianza y comodidad adecuada de los huéspedes. En relación al contexto social - cultural de Argentina se puede afirmar que hay inseguridad, pero se reduce significativamente en zonas turísticas de los destinos nacionales. Por lo que este factor impacta en mayor medida de manera positiva que negativa.

Factores tecnológicos

Informes rápidos:

Según Ortiz (2019), el ciclo de noticias es ahora 24/7, entonces cualquier acontecimiento que ocurra en o cerca de los hoteles puede ser reportado en cuestión de horas o incluso minutos de su aparición en línea, con informes de medios tradicionales y digitales siguiendo de cerca. Debido a que las publicaciones suceden tan rápidamente, muchas veces no hay tiempo para evaluar el contexto de la historia. Como resultado, puede llevar a percepciones públicas negativas y/o positivas de la imagen que tenga un establecimiento, atractivo o destino turístico. En el caso del departamento de Punilla, este factor impacta positivamente porque los turistas que lo visitan, en su mayoría, poseen dispositivos móviles capaces de tomar fotografías y hacer videos. Pues, al estar motivados por la belleza natural que brinda dicho lugar, lo terminan publicitando mediante medios de comunicación digital.

Redes sociales, comentarios de blogs y comparación de compras:

Como lo menciona Ortiz (2019), los medios sociales y los blogs son capaces de ofrecer a los usuarios la web 2.0 sin filtrar, donde cada uno puede expresar sus opiniones y experiencias. El sector hotelero puede verse afectado, tanto negativa como positivamente, por estos medios de comunicación.

La web 2.0 que comprende el contenido sobre viajes con fines turísticos ha facilitado a los consumidores comprar y comparar múltiples ofertas de viajes (Ortiz, 2019). Los sitios de terceros permiten a los usuarios revisar y cotejar los precios de varios hoteles simultáneamente, después de ingresar las fechas y destinos turísticos preferidos. Esto obliga a los diferentes establecimientos hoteleros a encontrar formas de mantenerse competitivos en un mercado cada vez más transparente.

Factores ecológicos

Es intención fomentar el turismo sustentable y su objetivo principal, el cual consiste en preservar y cuidar los recursos naturales y culturales de un destino turístico para su uso y aprovechamiento tanto de generaciones presentes como futuras. En relación a esto, en la provincia de Córdoba se completará el saneamiento del lago San Roque y el río Cosquín, incluyendo a la localidad de Bialet Massé. Como resultado positivo ante estas medidas, el Hostal Las Golondrinas se verá muy beneficiado con su entorno natural y de relajación que incluye en su oferta turística.

Como menciona Ortiz (2019), los factores ambientales también pueden afectar negativamente a la industria de la hospitalidad, ya que, los diferentes tipos de contaminación como del aire, suelo y de los cuerpos de agua son una seria preocupación en algunas áreas. Por ende, los niveles de deterioro ambiental, al ser exacerbados por la explotación turística en una zona se ven altamente afectados, lo que termina produciendo una degradación parcial reflejado en la insatisfacción de turistas, por ejemplo, en olores nauseabundos, destrucción de paisajes y ecosistemas de flora y fauna, como así también, el exceso de sonido que altera las condiciones normales del ambiente en un determinado territorio.

Factores legales

La Ley 27.621: Ley Para la Implementación de la Educación Ambiental Integral en la República Argentina, sancionada en mayo de 2021. Es un avance muy importante con respecto al sector hotelero ya que, en la actualidad, la conciencia hacia el medio ambiente es muy valorado y bien visto por la mayoría de los consumidores. En el capítulo IV considera la estrategia nacional de educación ambiental integral (ENEAI) y, en el Artículo 5° se establece que uno de los objetivos de la implementación de ésta es: d) Fortalecer las capacidades técnicas para la implementación de la estrategia, a través de la profesionalización de los recursos humanos involucrados en todas las jurisdicciones, mediante la capacitación y perfeccionamiento de grado y de posgrado (SAIJ, 2021).

Como ya se mencionó, el sector hotelero salió más gravemente afectado por los impactos de la pandemia. Ante esta situación, el Gobierno Nacional implementó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO II) mediante la Resolución 568 publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina, el cual otorga el beneficio de los sueldos devengados para afrontar la situación socioeconómica producto de dicha pandemia. Por ende, contribuye positivamente a los establecimientos hoteleros, en especial a las Pymes, como el caso del Hostal Las Golondrinas.

Diagnóstico organizacional: FODA

Tabla 1

Análisis FODA Hostal Las Golondrinas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones auxiliares; - Áreas de uso común; - El hostel Las Golondrinas tiene una ubicación exclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informalidad en la estructura interna de la organización; - Falta sistematizar procesos internos;
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Destinos turísticos con proximidad geográfica; - Factores climáticos favorables; - El departamento de Punilla se adecúa al turismo ecológico; - Creación área de talento humano - Especialización del personal en el sector hotelero y turístico - Incorporación de evaluación de desempeño - Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco desarrollo turístico en el municipio de Biale Massé; - No posee atractivos turísticos de Jerarquía I; - Contaminación en Córdoba.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Fortalezas

- Instalaciones auxiliares: son consideradas recursos tangibles utilizados para poder brindar servicios a los huéspedes y, a su vez, aumentar el margen de ganancia de las empresas. Por lo dicho, el hostel Las Golondrinas considera como instalación auxiliar el quincho que, al ser alquilado y muy demandado por los pasajeros, impacta de manera positiva en los beneficios económicos del establecimiento.

- Áreas de uso común: el hostel Las Golondrinas está conformado por espacios comunes como, por ejemplo, el salón para eventos, comedor, parque que contiene una glorieta, piscina y, por último, un estacionamiento techado y privado. Todos estos son utilizados por los huéspedes sin cargo adicional.

- El hostel Las Golondrinas tiene una ubicación exclusiva: el mismo se localiza a orillas del río Cosquín, único en la zona, rodeado de un entorno natural con vista a las sierras Chicas de Córdoba.

Debilidades

- Informalidad en la estructura interna de la organización: esto se ve reflejado en la carencia de documentación, por ejemplo, un organigrama que refleje la relación entre las diferentes áreas, función que debe cumplir cada empleado y orden de actividades. Por consiguiente, si se utiliza este tipo de material interno se evitará caer en procedimientos operativos incorrectos por falta de claridad organizacional.

- Falta sistematizar procesos internos: llegado este punto en una empresa con antigüedad, le será cada vez más difícil reorganizar sus actividades e implementar metodologías de trabajo para optimizar los procesos productivos. Entonces, para comenzar a disminuir dicha debilidad, se debe empezar por establecer tácticas, estrategias claras y precisas, consultar y asesorarse con el área de staff o consultores externos para así lograr el máximo beneficio en eficiencia y eficacia.

- El personal no es fijo: existe una alta rotación de personal en la organización, en respuesta a posibles causas, como una inadecuada selección de los recursos humanos, las condiciones laborales ofrecidas a los potenciales candidatos no resultan atractivas, las fluctuaciones de la demanda en temporada alta y baja, etc. Como resultado, la empresa tendrá impactos negativos reflejados en: la curva de aprendizaje de cada trabajador, en el servicio ofrecido a los huéspedes, en la fidelidad de éstos hacia la organización, entre otros.

Oportunidades

- Destinos turísticos con proximidad geográfica: los centros turísticos que configuran el departamento de Punilla, al localizarse tan próximos unos de otros, posibilitan al turista visitarlos en un lapso corto de viaje. Asimismo, recorrer los circuitos turísticos de estos centros termina beneficiando a la totalidad de la zona, ya que se visitan cada uno de ellos.

- Factores climáticos favorables: los potenciales consumidores que eligen vivir un destino turístico por ocio y recreación, lo harán principalmente considerando el clima local. Por ello, muchos turistas visitan áreas cálidas, invernales, algunas más húmedas y otras con clima más bien seco. Entonces, como integrantes de la industria hotelera se debe entender las diferencias estacionales y, en base a esto, valorar la estadía de cada huésped para brindarles una experiencia plena e irrepetible.

- El departamento de Punilla se adecúa al turismo ecológico: la oferta turística que posee es muy atractivo para turistas y excursionistas que prefieren este turismo amigable con el medio ambiente, lo que terminará motivando su desplazamiento voluntario. El territorio abarca ríos cristalinos, el valle de Punilla, balnearios, playas, el dique San Roque, capillas, las sierras chicas, el cerro Uritorco, refugios y reservas naturales, bosques serranos, etc. Las excursiones que pueden realizarse allí son: vuelo en parapente, trekking, senderismo, mountainbike, cabalgatas, observación de flora y fauna autóctona cordobesa, entre otras.

- Creación del área de talento humano: la misma permitirá la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de los recursos humanos que forman parte de Hostal Las Golondrinas para lograr de esta manera el desempeño eficiente de dichos recursos y alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

- Especialización del personal en el sector hotelero y turístico. Se considera que para lograr acciones de innovación y renovación en Hostal Las Golondrinas es necesario contar con recursos humanos capacitados, es decir, que poseen capacidad y conocimientos para gestionar y dirigir un establecimiento, desarrollar tareas acordes a cada departamento/área así también contar con herramientas que permitan incluir y fortalecer competencias adecuadas, técnicas y personales.

- Incorporación de evaluación de desempeño. El diseño de una evaluación de desempeño permitirá a Hostal Las Golondrinas medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo. La finalidad es gestionar los recursos humanos para identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación.

- Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal. El diseño de dicho programa permitirá a Hostal Las Golondrinas mejorar y formalizar los procesos de dicha organización. Se pretende que a partir del diseño de los procesos que involucra el reclutamiento y selección se incorpore personal con competencias y habilidades acordes a la misma y así disminuir la alta rotación de dicho personal.

Amenazas

- Poco desarrollo turístico en el municipio de Bialeto Massé: el municipio no fomenta políticas turísticas orientadas a motivar inversiones o para un desarrollo equilibrado, ni proyectos que atraigan a los turistas y beneficien a la comunidad local, por último, utilizan muy poco las TIC's para promocionarse y posicionarse en el mercado.

- No posee atractivos turísticos de Jerarquía I: el turismo receptivo de la localidad de Bialeto Massé, conocida como "El portal de Punilla" por ser la puerta de ingreso al valle, abarca solamente el turismo a nivel nacional debido a que no cuentan con los recursos naturales turísticos suficientemente atractivos para motivar el desplazamiento de los flujos turísticos internacionales.

- Contaminación en Córdoba: el principal deterioro del medio ambiente, en el suelo, es causado por el desmonte, la tala de bosques y la capa freática, afectando a innumerables especies y sus ecosistemas. En segundo lugar destaca la contaminación de

las cuencas hídricas, no obstante, el municipio puso en marcha medidas tendientes a reacondicionarlas.

Marco Teórico

Este trabajo tiene como eje temático los siguientes términos: gestión de innovación organizacional, gestión de recursos humanos, gestión del talento humano. A continuación, se desarrollan cada uno de los conceptos.

Gestión de innovación organizacional

La innovación es definida como la introducción y aplicación de procedimientos en un rol, organización o grupo de manera que sea nueva para la unidad de adopción y que su diseño permita beneficiar al individuo, grupo, organización y/o sociedad. Esto implica que la innovación está restringida a intentos deliberados que generen beneficios anticipados al cambio; los beneficios no son solo económicos sino que también son beneficios relacionados al crecimiento personal, aumento de satisfacción, mejoramiento de la cohesión grupal, mejor comunicación interpersonal y mejora en la productividad. Además, la innovación no solo tiene que ver con el cambio tecnológico sino que implica nuevas ideas, procesos de administración y/o dirección de los recursos humanos (West y Farr, 1990 en Valdés, 2000).

La innovación organizacional es la implementación de un método organizacional nuevo, la introducción o modificación de las estructuras de la organización, la distribución de los roles y responsabilidades internas y externas y/o el establecimiento de orientaciones estratégicas que impactan en la competitividad de la organización. De esta manera, la innovación organizacional permite estimular el desarrollo social y económico, lograr los cambios estructurales, mejorar la competitividad de una organización y generar crecimiento y empleo (Franco y Guerra, 2018)

La gestión de innovación en las organizaciones, en la actualidad, es un componente clave para las mismas que permiten garantizar el crecimiento y la permanencia en el tiempo y poder enfrentarse a situaciones cambiantes del mundo actual y hacer frente a proyecciones futuras otorgando mayor valor agregado a la organización y a sus clientes. Además, permite a la organización posicionarse por delante de sus competidores, trabajando con patrones de calidad, otorgando servicios de mayor valor añadido. Para ello, se requiere de una concienciación constante y una disposición de toda la organización para transferir las nuevas ideas hacia los productos y servicios y distribuirlos entre los nuevos clientes (Hidalgo Nuchera, 2011).

Gestión de recursos humanos

Hoy en día las organizaciones deben enfrentar tres tipos de retos: retos del entorno, retos organizativos y retos individuales. Los primeros hacen referencia a los cambios que se suceden debido al crecimiento de internet, la diversidad de la fuerza de trabajo, globalización de la economía, el marco legal, la carencia de cualificación del personal, entre otros. Los retos organizativos tienen que ver con la descentralización, la reestructuración organizativa, contar con equipos de trabajo auto gestionado y los adelantos tecnológicos. Por último, en los retos individuales se tiene en cuenta la adaptación entre personas y organización a través del aumento de la productividad individual, del trato a los empleados de manera ética y de generar comportamiento socialmente responsables (Puchol y Moreno, 2007).

Gestión del talento humano

Se entiende por gestión de talento humano (GTH) al proceso de planeación, organización, desarrollo, además de la coordinación y el control que permite promover el desempeño del personal de manera eficiente. Siguiendo a Chiavenato (2021) la GTH en cualquier organización es un proceso contingente y situacional ya que depende de diversos factores de la propia organización como la cultura, estructura organización, contexto en el cual está inserta, tecnología que utiliza así también como los procesos internos.

Por lo tanto, la GTH puede definirse según Conrero y Cravero (2019) como un enfoque estratégico en donde el papel de la gerencia es obtener la máxima creación de valor para su organización implementado un conjunto de acciones en los niveles de conocimiento, capacidad y habilidades que permitan obtener resultados para lograr que la organización sea competitiva en su entorno actual y futuro.

Siguiendo con Chiavenato (2021) considera que las personas son el principal activo de cualquier organización por lo tanto deben ser capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de sus socios y empleados a través del crecimiento y la continuidad. De esta manera, la GTH implica la siguiente serie de actividades: descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

El criterio de selección de personal, consideran González García *et al* (2014), tiene que ver con el proceso por el cual se selecciona personal entre una lista de candidatos satisfaciendo los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible lo cual implica desarrollar técnicas de selección, entrenar a los gerentes, aplicar pruebas psicométricas o de personalidad, entre otros

La evaluación de desempeño, afirman González García *et al* (2014), hace referencia a los procesos que se diseñan para acompañar y controlar las actividades que llevan a cabo las personas que forman parte de una organización que le permite verificar resultados por lo que se incluye base de datos y sistema de información gerencial

Diagnóstico y Discusión

El problema del reporte de caso se origina en la falta de especialización y capacitación que poseen los dueños - gerentes del establecimiento en relación a la gestión de los RRHH. Con respecto a la relevancia de este trabajo, los RRHH en las organizaciones se consideran un factor clave, imprescindible, en especial en las prestadoras de servicios. Como ya se dijo, son fuentes de ventajas competitivas y son los que ofrecen una experiencia única e irrepetible a cada consumidor turista, ya que, ante cualquier inconveniente, requerimiento o necesidad es el personal el encargado de satisfacerlo y el que tendrá contacto directo con cada uno de aquellos.

Según Chiavenato (2009), otro aspecto dominante en el mundo moderno son las tendencias que lo caracterizan, como la globalización, las TIC's, los servicios, un enfoque hacia el cliente, la calidad, la productividad y la competitividad. Todas estas características afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. Debido a esto, lo ideal en una empresa es desarrollar una gestión interna, que facilitará el funcionamiento óptimo de la organización al contar con los RRHH adecuados y necesarios para ejecutar las funciones que le correspondan. En pocas palabras, el valor de una organización recae en las personas que la integran, pues la gestión del talento humano (GTH) en este punto cobra gran relevancia.

En relación con el diagnóstico integral de la empresa en torno al problema detectado, se identifican factores que lo agravan y otros que lo contrarrestan. Entre los agravantes se encuentra el factor económico, mayormente influenciado por el contexto de pandemia y las consecuencias que trajo aparejada, como la poca rentabilidad del sector hotelero, los altos valores en las obligaciones tributarias, entre otras.

Además, el factor tecnológico se ve afectado ya que la empresa no cuenta con personal calificado que reúna las habilidades necesarias para desenvolverse y utilizar las

nuevas herramientas tecnológicas aplicadas en el sector hotelero. Este aspecto es relevante, debido a que la globalización y el creciente uso de las tecnologías e información obligan a las empresas a ser flexibles y a adaptarse rápidamente a los cambios y, el solo hecho de aprovechar todas estas herramientas, facilitará implementar una gestión óptima.

Por lo tanto, a partir del problema detectado, se puede afirmar que las fortalezas no son afectadas por aquel, que sí atañe a las debilidades, reflejadas en la carencia de sistemas de procesos internos, en la informalidad en la estructura interna de la organización y en la alta rotación del personal. Si dicha problemática no es resuelta causará el desaprovechamiento de la actividad turística como motor del desarrollo económico, ya que es una de las actividades más redituables de la zona. Ello terminará impactando negativamente en la productividad de la empresa, en la competitividad, en sus beneficios económicos, en su posicionamiento en el mercado y, lo más importante, en el personal.

Plan de gestión de recursos humanos para Hostal Las Golondrinas en el año 2022.

Alcance

Esta propuesta trata sobre la gestión óptima del capital humano, enfocándose en su capacitación en el hostal Las Golondrinas. Su alcance temporal abarca el periodo de 1 año comenzando en enero 2022 y finalizando en septiembre 2022. Para el diseño del mismo es necesario involucrar a todas las áreas de la organización a través de la participación directa del personal en cada nivel organizacional, a la que se suma la participación de un consultor externo durante 5 meses.

Por último, el formato de dicha propuesta consta de un plan de gestión de recursos humanos a través de la aplicación de actividades de capacitación del aprendizaje y trabajo continuo, incorporación de evaluación de desempeño como herramienta de diagnóstico y diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal. La finalidad es lograr el desarrollo profesional de cada miembro de Hostal Las Golondrinas; la calidad del servicio ofrecido al huésped; la competitividad y, a su vez, el reconocimiento de la superioridad que posee la gestión del talento humano e intelectual en el mundo actual.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar la gestión interna organizacional del Hostal Las Golondrinas a través de la aplicación de un modelo de gestión de talento humano en el periodo 2022.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Mejorar el desarrollo organizacional del Hostal Las Golondrinas a través de actividades de capacitación del aprendizaje en el sector hotelero y turístico y trabajo conjunto para los dueños de dicha empresa.

Objetivo específico 2: Incorporar una herramienta de diagnóstico a través de la evaluación de desempeño en el Hostal Las Golondrinas para la mejora de los procesos de RRHH.

Objetivo específico 3: Diseñar un programa de reclutamiento y selección de personal por competencia para el Hostal Las Golondrinas que permita optimizar los procesos de RRHH.

Estructura

El siguiente plan se enfoca en la aplicación de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la gestión interna organizacional del Hostal Las Golondrinas. A continuación, se describen las acciones que comprende el mismo.

Objetivo específico 1: Actividades de capacitación del aprendizaje en el sector hotelero y turístico y trabajo conjunto para los dueños del Hostal Las Golondrinas.

Se contratará un Licenciado en Recursos Humanos encargado de dicha capacitaciones. La duración será de 5 meses comenzando en enero del año 2022. En el anexo I se presenta el programa de capacitaciones completo. El responsable será el profesional a cargo de gestión turística. Se espera generar una cultura de motivación constante y de perfeccionamiento dinámico para responder con eficiencia a las necesidades del contexto actual.

Objetivo específico 2: Incorporar una herramienta de diagnóstico a través de la evaluación de desempeño en el Hostal Las Golondrinas para la mejora de los procesos de RRHH.

Se contratará un Licenciado en Recursos Humanos encargado del diseño de la evaluación de desempeño como herramienta de diagnóstico que se visualiza en el anexo II. La duración será de 2 meses comenzando en junio del año 2022. El responsable será el Licenciado en RRHH. Se espera dotar a los dueños del Hostal Las Golondrinas de un instrumento que les permita medir la gestión del personal y su incidencia en toda la empresa. De esta manera, se contará con información para la toma de decisiones que permitan mejorar su gestión y crear valor para la organización.

Objetivo específico 3: Diseñar un programa de reclutamiento y selección de personal por competencia para el Hostal Las Golondrinas que permita optimizar los procesos de RRHH.

Se contratará un Licenciado en Recursos Humanos encargado del diseño del programa de reclutamiento y selección de personal por competencia para el Hostal Las Golondrinas que se visualiza en el anexo III. La duración será de 2 meses comenzando en agosto del año 2022. El responsable será el Licenciado en RRHH. Se espera que la organización puede informar, divulgar y ofrecer al mercado laboral oportunidades de empleo que permita seleccionar candidatos para el logro de sus objetivos.

Diagrama de Gantt

Tabla 2*Diagrama de Gantt*

Actividad	Acciones	Responsable a cargo	AÑO 2022									
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	
Capacitación del aprendizaje en el sector hotelero y turístico y trabajo conjunto para los dueños del Hostal Las Golondrinas.	Definir políticas de Capacitación. Responsable, periodicidad.	Profesional en gestión turística	■									
	Determinar tipo de eventos a desarrollar e inversión necesaria.	Profesional en gestión turística/ Licenciado en RRHH/ Dueños Hostal	■									
	Diseñar el programa de capacitación y su presupuesto.	Profesional en gestión turística/ Licenciado en RRHH	■									
	Aplicar capacitaciones.	Profesional en gestión turística/ Licenciado en RRHH/ Dueños Hostal		■	■	■	■					
	Evaluar resultados.	Profesional en gestión turística/ Licenciado en RRHH					■					
	Elaborar y entregar Certificados.	Profesional en gestión turística/ Licenciado en RRHH					■					

Incorporación de una herramienta de diagnóstico a través de la evaluación de desempeño en el Hostal Las Golondrinas para la mejora de los procesos de RRHH.	Definir política de evaluación.	Licenciado en RRHH									
	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones deseadas.	Licenciado en RRHH									
	Seleccionar valores estratégicos a evaluar.	Licenciado en RRHH									
	Elaborar un plan de evaluación	Licenciado en RRHH									
	Seleccionar métodos de evaluación	Licenciado en RRHH									
	Seleccionar indicadores de gestión	Licenciado en RRHH									
	Construir matrices de evaluación	Licenciado en RRHH									
Diseño del programa de reclutamiento y selección de personal por competencia para el Hostal Las Golondrinas que permita optimizar los procesos de RRHH.	Planificar necesidades del talento humano.	Licenciado en RRHH									
	Determinación de habilidades, destrezas, conocimientos y valores de la persona.	Licenciado en RRHH									
	Determinar estándares de competencia.	Licenciado en RRHH									
	Preparar planes de desarrollo de habilidades y conocimientos, destrezas y valores (competencias)	Licenciado en RRHH									
	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria.	Licenciado en RRHH									

Fuente: Elaboración propia (2022).

Presupuesto

A continuación, en la tabla 3 se detalla el presupuesto total del plan.

Tabla 3

Presupuesto para Hostal Las Golondrinas

Número	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
1	Honorarios de la profesional en gestión turística	60 horas	\$1.500,00	\$90.000,00
2	Capacitación	32 horas	\$1.500,00	\$48.000,00
3	Diseño de herramienta de evaluación de desempeño	1	\$24.000,00	\$24.000,00
4	Diseño del programa de reclutamiento y selección de personal	1	\$30.000,00	\$30.000,00
5	Materiales de oficina (hojas, post it, lapiceras, folios, carpetas, subrayadores, blocs, etc.)	Varios	\$11.240,00	\$11.240,00
Presupuesto total				\$203.240,00

Fuente: Elaboración propia (2022).

Para ejecutar el plan es necesario contar con ciertos recursos como lo son los humanos, económicos y materiales. El equipo de recursos humanos estará formado por sus dueños, la profesional en gestión turística, los empleados y el Licenciado en RRHH. Por otro lado, se encuentran los recursos económicos y materiales necesarios para llevar a cabo el plan en Hostal Las Golondrinas. Además, de los honorarios de la profesional en gestión turística a la que se le otorgará durante el período de 9 meses, también se contará con el asesoramiento del Licenciado en RRHH durante 9 meses.

Las capacitaciones en aprendizaje en el sector hotelero y turístico y trabajo conjunto para los dueños del Hostal Las Golondrinas tendrán una duración de 3 meses y se llevarán a cabo los días sábados de 09 a 12 hs con modalidad presencial. No se

contemplan costos de alquiler de un salón, ya que, las capacitaciones se realizarán en las instalaciones de la empresa.

Indicadores

A continuación en la tabla 4 se presentan los indicadores a aplicar para la evaluación del plan anteriormente presentado.

Tabla 4

Indicadores de evaluación

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición
Tasa de quejas y reclamos	Mide la eficiencia en la resolución de quejas de clientes	Total de quejas y reclamos/ N° de clientes atendidos en un período.	Trimestral
CSAT	Mide la satisfacción del cliente respecto de una empresa, compra o interacción.	Número de valoraciones positivas/Total de valoraciones obtenidas	Trimestral
Tasa de ocupación	Mide la tasa de ocupación en diferentes periodos.	Habitaciones ocupadas / habitaciones disponibles / período (en días) x 100.	Mensual
Capacitación	Mide la cantidad de personas capacitadas en la organización	Número de personas capacitadas/ Número total de personas	Anual
Rotación del personal	Da a conocer la frecuencia de ausencia del colaborador en su puesto de trabajo	(Número de empleados separados/ Total de trabajadores del periodo) x 100	Trimestral
Indicador de desempeño	Mide la efectividad obtenida en el desarrollo de las actividades	(Duración en el desarrollo de actividades/Tiempo estipulado para el desarrollo de actividades) x 100	Semestral

Fuente: Elaboración propia (2022).

Conclusión

En el mundo actual, la globalización y evolución tecnológica constante obligan a las empresas de servicio a adaptarse rápidamente a las constantes transformaciones del entorno, donde la mejor opción es contar con una gestión del capital humano a través de brindar experiencias únicas ya que se considera que es el enlace directo con los turistas, entre otros puntos a destacar. A lo largo de este trabajo se pudo constatar que el Hostal Las Golondrinas presenta una clara deficiencia en la administración del capital humano, ya que, los dueños - gerentes no poseen una adecuada formación en el sector hotelero y turístico por tratarse de un negocio familiar y además no se cuenta con procesos de organización interna que permitan llevar a cabo criterios de selección de personal así como instancias de evaluación de desempeño.

Por lo tanto, se diseñó un plan de gestión de recursos humanos para el Hostal Las Golondrinas, con la finalidad de capacitar y administrar el capital intelectual y talento humano enfatizando el desarrollo profesional de cada individuo a partir de las conductas, habilidades y competencias, producto de un accionar proactivo y auto dirigido. Por otro lado, destaca el desarrollo organizacional que implementa: trabajo conjunto y en procesos grupales, el aprendizaje a partir de la propia experiencia, una visión holística con orientación sistémica y, de esta manera, producir los cambios deseados dentro del establecimiento.

El impacto que genera un plan de implementación, de estas características, de manera directa, es la solución y el aporte para el Hostal Las Golondrinas. Por otro lado, se busca que a través del presente trabajo se brinde un aporte significativo para las empresas, en el sentido de tener alternativas de mejora, para así poder elevar su competitividad en el sector que se encuentren.

Recomendaciones

Para completar el plan desarrollado se brindan sugerencias, a nombrar:

En primer lugar, se sugiere que, dentro de los servicios del establecimiento, se brinde la posibilidad de contratar distintas excursiones con guías turísticos propios, aprovechando así, el gran potencial que tiene el hostel Las Golondrinas en cuanto a su ubicación en el departamento de Punilla al poseer proximidad geográfica con los centros turísticos más destacados de la región. Esto haría que la decisión de alojarse en el establecimiento por parte de los turistas, no sea solo con fines transitorios y se logre la captación del público objetivo ganando posicionamiento frente a los competidores.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la importancia del cuidado del medio ambiente y el paisaje que junto con la ubicación geográfica le otorga una ventaja competitiva al Hostal a través de certificados con la Eco etiqueta Hoteles más Verdes que utilizan un sistema de gestión y mejora continua que busca la conservación y mejora del patrimonio cultural y natural del destino, realizan acciones de responsabilidad social; cumplen con los requisitos legales y de seguridad del hotel; también con estándares de calidad en el servicio y comunican todas las acciones a los colaboradores, huéspedes y a la comunidad local, permitiendo así una mejora en su imagen de marca, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos (HNV, 2022).

En tercer lugar, se recomienda el diseño e implementación de una plataforma e commerce para la comercialización de sus servicios. Para ello, se contratará a un Community Manager que será el encargado de la creación y el diseño on line de la plataforma virtual e commerce, el encargado del diseño de la página web y del plan social media. El Community Manager diseñara una tienda oficial con opción de reservas on line. Además, se creará un plan de marketing digital basado en canales y acciones de

comunicación, como publicaciones digitales, redes sociales promoción, descuentos para clientes y estrategias de marketing web.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano. Independently Published.*

Congreso de la Nación Argentina (13 de mayo de 2021). *Ley Para la Implementación de la Educación Ambiental Integral en la República Argentina [Ley 27.621 de 2021]*

Recuperado de [http://www.saij.gob.ar/27621-nacional-ley-para-implementacion-educacion-ambiental-integral-republica-argentina-lns0006986-2021-05-](http://www.saij.gob.ar/27621-nacional-ley-para-implementacion-educacion-ambiental-integral-republica-argentina-lns0006986-2021-05-13/123456789-0abc-defg-g68-96000scanyel?&o=20&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7C)

[13/123456789-0abc-defg-g68-](http://www.saij.gob.ar/27621-nacional-ley-para-implementacion-educacion-ambiental-integral-republica-argentina-lns0006986-2021-05-13/123456789-0abc-defg-g68-96000scanyel?&o=20&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7C)

[96000scanyel?&o=20&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7C](http://www.saij.gob.ar/27621-nacional-ley-para-implementacion-educacion-ambiental-integral-republica-argentina-lns0006986-2021-05-13/123456789-0abc-defg-g68-96000scanyel?&o=20&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7C)

Congreso de la Nación Argentina (5 de enero de 2005). *Ley nacional de turismo [Ley*

25.997 de 2005] Recuperado de InfoLEG:

[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm)

[104999/102724/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm)

Conrero, S. y Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.

FEHGRA (2021). Informe del sector turístico resumen ejecutivo. Buenos Aires.

Recuperado de [https://fehgra.s3.sa-east-](https://fehgra.s3.sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_+AGO+STO2021+OK.pdf)

[1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_+AGO+STO2021+OK.pdf](https://fehgra.s3.sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_+AGO+STO2021+OK.pdf)

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid,

España: Colección Negocios.

Franco, J., y Guerra, A. (2018). Nuevos enfoques de la innovación: inclusión social y

sostenibilidad. *Foro Consultivo Científico y Tecnológico, Ciudad de México.*

González García, M.; Olivares Orozco, S. y Socorro González Olivares, N. (2014).

Planeación e Integración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Patria.

González, M. G. (2016). Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial

desde la óptica de la gestión de Recursos humanos. Universidad de Oriente.

Cumaná: Saber, Universidad de Oriente, Venezuela. Recuperado de

<http://ve.scielo.org/pdf/saber/v28n4/art14.pdf>

Hidalgo Nucher, A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. *Conocimiento,*

Innovación y Desarrollo, 99. Recuperado de [http://www.casatic.org/wp-](http://www.casatic.org/wp-content/uploads/2015/03/RafaelHerreraCR_conocimiento.pdf#page=99)

[content/uploads/2015/03/RafaelHerreraCR_conocimiento.pdf#page=99](http://www.casatic.org/wp-content/uploads/2015/03/RafaelHerreraCR_conocimiento.pdf#page=99)

INDEC. (2021). Encuesta de ocupación hotelera. Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_12_210CBB473B00.p](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_12_210CBB473B00.pdf)

[df](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_12_210CBB473B00.pdf)

Ortiz, A. E. (2019). Variables incontrolables que afectan a la industria hotelera.

Recuperado de [https://pcweb.info/variables-incontrolables-que-afectan-a-la-](https://pcweb.info/variables-incontrolables-que-afectan-a-la-industria-hotelera/)

[industria-hotelera/](https://pcweb.info/variables-incontrolables-que-afectan-a-la-industria-hotelera/)

Puchol, L., y Moreno, L. P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones

Díaz de Santos.

Valdés, A. G. (2000). Innovación organizacional.-Retos y Perspectivas. Biblioteca

Virtual, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Recuperado de

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/cips/20120823042336/gonza4.pdf>

Anexos

Anexo I: Plan de capacitación

MES 1	MES 2	MES 3
<p>Organización y administración de empresas hoteleras</p> <p>Marketing en hotelería</p> <p>Calidad y competitividad del sector hotelero</p> <p>Mercado de los viajes y el Turismo en el Mundo. Breve reseña del mercado regional y nacional</p> <p>Características de los servicios y particularidades del marketing turístico. Nuevos hábitos de compra e información</p> <p>Valor de la marca en turismo.</p> <p>Segmentación pro estilo de vida.</p>	<p>Fortalecimiento de las relaciones interpersonales.</p> <p>Fomentar buenas relaciones laborales e incentivar el trabajo en equipo tiene un impacto positivo en las organizaciones.</p> <p>Temas a tratar: inteligencia emocional, manejo de estrés, manejo de tiempo.</p> <p>Utilización de herramientas digitales.</p> <p>El desarrollo de nuevas tecnologías y la ejecución de soluciones innovadoras son posible cuando se actualizan conocimientos o se adquieren nuevas destrezas.</p>	<p>Habilidades blandas y duras:</p> <p>Liderazgo, gestión del tiempo, metodologías ágiles y resolución de problemas.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022) en base a <https://www.aehgmardelplata.org.ar/capacitacion?page=2>

Anexo II: formato evaluación de desempeño

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado	Fecha
---------------------	---------------------	-------

Factores	Punto	Porcentaje
Comunicación		
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.		
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.		
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.		
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.		
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.		
TOTAL	100	

Factores	Punto	Porcentaje
Liderazgo		
Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.		
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.		
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.		
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.		
TOTAL	100	

Factores	Punto	Porcentaje
Motivación		
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.		
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.		
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.		
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.		
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.		
TOTAL	100	

Factores	Punto	Porcentaje
Capacitación y desarrollo		
Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.		
Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.		
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.		
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.		
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.		
TOTAL	100	

Factores	Punto	Porcentaje
Actitud y colaboración		
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.		
Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.		
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.		
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.		
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.		
TOTAL	100	

Factores	Punto	Porcentaje
Solución de problemas		
Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.		
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.		
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.		
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.		
TOTAL	100	

Factores	Punto	Porcentaje
Capacidad personal		
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.		
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.		
Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.		
TOTAL	100	

Fuente: Elaboración propia (2022) en base a Nogales Ayala y Pacheco Chiluisa (2013).

Anexo III: Programa de reclutamiento y selección de personal

Formulario de reclutamiento del personal		
Fecha	Área	Denominación del puesto
Contrato		
Tipo		Duración en meses
Eventual		
Reemplazo		
Pasantía		
Tiempo parcial		
Número de personas requeridas	Objetivo del puesto	
Perfil del puesto		
Genero	Edad	Estado civil
Años de experiencia	Horario semanal	Nivel de instrucción

Modelo de convocatoria interna de trabajo
Proceso de reclutamiento de Personal, para la búsqueda de _____ (puesto vacante)
<p>Los aspirantes deben tener el siguiente perfil:</p> <p>CARGO: _____</p> <p>UBICACIÓN: _____</p> <p>RESPONSABILIDAD: _____</p> <p>REQUISITOS INDISPENSABLES: _____</p> <p>PERFIL: _____</p> <p>OTROS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: _____</p>
<p>En el caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor comentarlo al responsable luego de haber tratado el tema con su jefe inmediato: hasta (año/mes/día).</p>
Saludos
Firma

INSTRUCCIÓN	PUNTOS	TIEMPO	PUNTOS
SECUNDARIA	10	2 AÑOS O MENOS	2
EGRESADO	15	2 A 3 AÑOS	5
PASANTE	25	3 A 5 AÑOS	7
INGENIERÍA	32	MAS DE 5 AÑOS	10
TOTAL	82	TOTAL	24

CAPACITACIÓN	PUNTOS	RECONOCIMIENTOS	PUNTOS
3 CURSOS O MENOS	5	CONSTANCIA	3
4 A 7 CURSOS	10	DIPLOMAS	5
DE 8 A 10 CURSOS	15	MEDALLAS	7
MAS DE 10 CURSOS	20	ESTÍMULO ECONÓMICO	10
TOTAL	50	TOTAL	25

PROYECTOS	PUNTOS	TÍTULO	PUNTOS
1 PROYECTO	3	DIPLOMADO	5
3 PROYECTOS	5	ESPECIALIDAD	7
4 A 5 PROYECTOS	7	MAESTRÍA	12
MAS DE 6 PROYECTOS	10	DOCTORADO	20
TOTAL	25	TOTAL	44

Fuente: Elaboración propia (2022) en base a Nogales Ayala y Pacheco Chiluisa (2013).