

Índice de siglas y abreviaturas

ARH: Administración de Recursos Humanos

INSS: Instituto nicaragüense de Seguro Social

INTUR: Instituto nicaragüense de Turismo

INTAE: Instituto Nacional Tecnológico para la Administración y la Economía

PTH: Proceso de Talento Humano

RRHH: Recursos Humanos

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Paquete estadístico para las Ciencias Sociales)

TH: Talento Humano

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS... ..	ii
CARTA AVAL DEL TUTOR.....	iii
ABSTRACT.....	iiii

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Antecedentes y contexto del problema.....	3
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivo general:	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Descripción del problema y preguntas de investigación.....	8
1.3.1 Descripción del problema.....	8
1.3.2 Preguntas específicas de investigación:	10
1.4. Justificación.....	11
1.5 Limitaciones u obstáculos del estudio	14
1.6 Hipótesis	14
1.7 variables	15
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	16
2.1 Estado del Arte	16
2.2 Teorías y conceptos asumidos	18
2.2.1 Talento Humano.....	18
2.2.2 Funciones del talento humano.....	18
2.2.3 Características	19
2.2.4 Dimensiones de la gestión del talento humano	20
2.2.4.1 Conocimiento	20
2.2.4.2 Habilidad	20
2.2.4.2 Actitud.....	20
2.2.4.2 Capacidades.....	21
2.2.4.3 Motivaciones.....	21
2.2.1.1 Gestión de Personas	22
2.2.1.1 Subsistema de provisión	22
2.2.1.1.1 Procedimientos realizan para atraer candidatos a puestos de trabajo y aplicar a vacantes.....	22
2.2.1.1.1.1 Reclutamiento Externo.....	23

2.2.1.1.2 Filtros se aplican para la selección del personal en las vacantes.....	24
2.2.1.1.3 Desempeño laboral.....	24
2.2.1.1.4 Formación y desarrollo de personal.....	25
2.2.1.1.5 Actitudes y Aptitudes.....	26
2.2.1.1.6 Virtudes personales.....	26
2.2.1.1.6.1 Habilidades.....	26
2.2.1.1.6.2 Liderazgo.....	27
2.2.1.1.6.3 Proactividad.....	27
2.2.1.1.6.4 Creatividad.....	28
2.2.1.1.6.5 Empatía.....	28
2.2.1.1.6.6 Autogestión.....	29
2.2.1.2 Subsistema de organización.....	29
2.2.2.2.1 Puestos, tareas y obligaciones a realizar, las dependencias que tendrá con las demás áreas.....	29
2.2.1.2.1.1 Descripción de Puestos.....	29
2.2.1.2.1.2 Evaluación cualitativa y cuantitativamente el desempeño de personas en ejercicio de su cargo.....	30
2.2.1.2.1.2.1 Evaluación de Desempeño.....	30
2.2.1.3 Subsistema de mantenimiento.....	30
2.2.1.3.1 Cuido de la higiene y seguridad en el trabajo.....	30
2.2.1.3.2 Orientación y capacitación en relación al empleo de procesos, equipos y herramientas.....	31
2.2.1.3.3 Desarrollo de la salud organizacional, el estado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores.....	32
2.2.1.3.4 Fomento de la motivación del personal.....	32
2.2.1.3.5 Manejo de la conducta organizacional del personal.....	33
2.2.1.3.6 Destreza de pensamiento crítico.....	34
2.2.1.3.7 Destreza de creación de nuevas ideas.....	35
2.2.1.3.8 Asertividad.....	35
2.2.1.3.9 Toma de Decisiones.....	36
2.2.1.3.10 Capacidad de comunicación.....	37
2.2.1.3.11 Optimismo.....	37
2.2.1.3.12 La remuneración del personal.....	38
2.2.1.3.13 Incentivos para el personal.....	39
2.2.1.3.14 Prestaciones sociales.....	39
2.2.1.4 El subsistema de desarrollo.....	40
2.2.1.5 El subsistema de auditoría.....	41
2.2.2.5.1 Anomalías en la administración de los recursos humanos.....	41
2.2.1.5.1.1 Disciplina.....	41
2.2.1.5.1.2 Formas de evaluación, aprovisionamiento del personal y actividades realiza al personal en la organización.....	42
2.2.1.5.1.3 Cultura organizacional.....	42
2.2.1.5.1.4 Supervisar.....	43
2.2.1.5.1.5 Auditoria.....	44
2.2 Servicio Turístico.....	44
2.2.2 Calidad como excelencia.....	46

2.2.2 Diseño y el desarrollo de la oferta y la estrategia de comunicación e imagen.	46
2.2.2.1 Ventajas competitivas de la empresa en términos de calidad frente al mercado.	47
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	51
3.1 Tipo de estudio	51
3.1.1 Según su enfoque	51
3.1.2 Según su alcance	52
3.1.3 Según su diseño.....	52
3.1.4 Según su temporalidad.....	53
3.1.5 Según su propósito	53
3.2	Área de estudio 53
3.3 Unidades de análisis Población / Muestra.....	55
3.3	Métodos e instrumentos de recolección de datos. 57
3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	57
3.6 Procesamiento y plan de análisis de la información.....	59
3.7 Operacionalización de Variables	62
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	82
Talento Humano.....	82
Servicio turístico.....	89
Plan de evaluación al desempeño.....	106
I. Introducción.....	106
II. Objetivos	106
III. Políticas, normas y procedimientos.....	106
IV. Criterios de evaluación.....	108
V. Metodología del proceso.....	118
VI. Proceso de implementación.....	122
VII. Método de puntuación.....	124
VIII. Evaluación global y posibles consecuencias	125
IX. Administración de evaluación de desempeño.....	126
X.....	Instrumento de evaluación de desempeño 130
V. CONCLUSIONES	134
VI. RECOMENDACIONES.....	135
Bibliografía	136
ANEXOS	139

INDICE DE TABLAS

Tabla Resumen de Criterios.....	108
El proceso de implementación	122
Escala de puntuación general	124
Escala para evaluar cumplimiento de POA individual (criterio 2)	124
Resumen de escala de puntuación	125
Evaluación Global	125
Acceso a evaluación del desempeño	126
Evaluación de desempeño	Ref.: y resultados alcanzados Año 2023 130

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Caracterización del talento humano en el desarrollo de sus funciones	82
Figura 2: Conocimientos que se evalúan para un puesto de trabajo.....	84
Figura 3: Habilidades necesarias para contratar personal en Ecolodge Cascada Blanca	85
Figura 4: Actitudes necesarias para la contratación de los colaboradores en Ecolodge Cascada Blanca	87
Figura 5: Importancia que Ecolodge Cascada Blanca cuente con un plan de desarrollo para el talento humano.	88
Figura 6: Tipo de servicios que ofrece Ecolodge Cascada Blanca.....	90
Figura 7: Principal motivo de visita a Ecolodge Cascada Blanca.	91
Figura 8: Percepción de la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca.	92
Figura 9: Cualidades que caracterizan a los colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca.	93
Figura 10: Que prevale en la atención al cliente Ecolodge Cascada Blanca. .	94
Figura 11: Nivel de satisfacción de la atención del personal de Ecolodge Cascada Blanca.	95
Figura 12: Preparación profesional del personal de Ecolodge Cascada Blanca.	96
Figura 13: Características que más gustan de los servicios de Ecolodge Cascada Blanca.	97
Figura 14: Ventajas competitivas en términos de calidad de Ecolodge Cascada Blanca.	98
Figura 15: Relación de la Calidad, precio y servicios brindados en Ecolodge Cascada Blanca.	100

- Figura 16:** Tipos de publicidad con los que conoció Ecolodge Cascada Blanca.102
- Figura 17:** Tipos de promociones que ofrece Ecolodge Cascada Blanca. ... 103
- Figura 18:** Mercados en los que se promociona Ecolodge Cascada Blanca.104
- Figura 19:** Mercados en los que se promociona Ecolodge Cascada Blanca 105

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerente Propietario y Colaboradores	139
Anexo 2: Encuesta a Clientes	142
Anexo N°3: Lista de cotejo	147
Anexo N° 4: Fotografías	149

INTRODUCCIÓN

La mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico se focaliza en la importancia que reviste el talento humano, desde una perspectiva integral a fin de alinear los objetivos que permita diseñar las competencias del talento humano, orientado a la mejora de los servicios de los establecimientos en el sector turístico. Desde esta perspectiva, se concibe la investigación a realizar con un enfoque estratégico de gestión de talento humano. Por ello, se plantea el tema de la presente investigación: “Formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I Semestre 2023; con el objetivo de Analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos.

Se hace énfasis en desarrollar las competencias de los individuos como estrategia del área de recursos humanos. Un modelo de gestión por competencias establece y concreta habilidades y capacidades que los individuos responsablemente puedan cumplirlas en sus actividades diarias, lo cual repercute en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas de la industria del turismo hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas. En ese sentido, se requiere de la potenciación del talento humano en cuanto a las competencias que se deben poseer para hacer frente a los servicios turísticos con mayor fortaleza y obtener ventajas competitivas eficaces.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I: Se desarrolla el Planteamiento de la Investigación, con un estudio de los antecedentes del problema de investigación y los principales estudios a nivel internacional, nacional y local, se plantean los objetivos generales y objetivos específicos, junto con la descripción del problema y la pregunta de investigación, la debida justificación de estudio, las limitantes del estudio y la hipótesis planteada.

En el capítulo II: se expone el marco referencial, partiendo del Estado del arte, las teorías y conceptos asumidos.

En el capítulo III: hace referencia al Diseño Metodológico, que describen las técnicas a utilizar para la recolección de datos para obtener información de las personas a tomar en cuenta en las muestras; describe además el procesamiento de la información obtenida en la investigación.

En el capítulo IV: Referido al análisis y discusión de los resultados.

En el capítulo V: referido a las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Antecedentes y contexto del problema

El talento humano está constituido por un equipo de colaboradores, quienes realizan actividades propias de una institución en particular. Para las empresas turísticas y hoteleras, el talento humano constituye un pilar fundamental para la oferta de servicios turísticos y en dependencia de la calidad del servicio, el turista satisface una necesidad o experimenta un rechazo al servicio prestado. Se entiende por calidad de servicio al conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación entre el consumidor y la empresa, donde la construcción de buenas relaciones crea un ambiente positivo, tanto para la empresa como para el turista.

Diversos autores han estudiado la importancia de la formación del talento humano y cómo influye en la calidad de los servicios.

Ámbito Internacional

Hanco Gómez et al (2023), realizaron un estudio en la provincia de Puno, Perú “Incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles turísticos”, cuyo objetivo fue: Determinar la incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles de tres estrellas de la región Puno, el estudio fue de tipo descriptivo, puesto que se propuso investigar el estado actual del inconveniente (problema) mediante la descripción de sus diferentes elementos y componentes. El método utilizado fue la aplicación de un cuestionario estructurado, el que fue aplicado al personal y clientes de cada hotel de la muestra, así como la aplicación de entrevista dirigida al gerente de cada hotel; Se utilizó el tratamiento estadístico para el procesamiento de la información recopilada, el análisis e interpretación de datos que generaran los resultados.

Los principales resultados determinan que, el personal de los hoteles objeto de estudio poseen capacidades, tales como: capacidad de manejo de personal, capacidad de acción estratégica, capacidad de trabajo en equipo y capacidad de comunicación; Se ha comprobado que un alto porcentaje del personal ejecuta sus funciones mediante los factores de clima organizacional, identificación y productividad, lo cual se aprecia en la manera óptima en que se capacitan para cumplir con sus cargos dentro de la

empresa, su buena identificación con la misma y su modo de cooperar con el logro de las metas propuestas.

Respecto a los clientes: la mayoría expresa que han recibido una atención de calidad, pues el personal mostraba dedicación, por lo que volverían a hospedarse en estos hoteles en una próxima visita, por otro lado, se muestra un mínimo porcentaje de clientes en desacuerdo respecto a la atención recibida, lo cual se requiere conocer de manera específica.

Este estudio es relevante, porque directamente está relacionada con el tema que se está proponiendo como objeto de investigación al determinar la incidencia que tiene la formación del personal en la calidad de la atención a los clientes, es un marco referencial para el trabajo a realizar, brinda insumos sobre las capacidades necesarias en el personal y elementos de evaluación de los clientes, factores claves para el proyecto propuesto.

En Cartagena - Colombia, Fontalvo-Herrera (2020), realizaron un estudio, cuyo objetivo fue: realizar la evaluación de la calidad del servicio en el área de atención al cliente en una empresa prestadora de servicios turísticos en la ciudad de Cartagena, Colombia, la investigación fue de corte evaluativo – cuantitativo, se enfocó en la aplicación de la técnica Seis Sigma con fin de conocer la valoración, el rendimiento y el nivel sigma del servicio prestado, así como también las métricas establecidas de dicha técnica en 18 períodos de investigación. La metodología utilizada consistió en un análisis empírico para la definición de los criterios de evaluación y luego la valoración de las dimensiones de calidad del servicio. Posterior un análisis deductivo, con la articulación de las variables y los criterios de evaluación; Se trianguló la información aportada a través de las entrevistas no estructuradas, los registros de evaluación de los servicios del periodo de enero 2018 a agosto 2019 y la información del software del hotel, que evaluó las dimensiones del servicio “idóneo” y “no idóneo”. Los principales resultados de la investigación identifican que, el nivel de desempeño en las dimensiones de calidad no fue satisfactorio de acuerdo con los resultados obtenidos en las métricas que se calcularon, el rendimiento para cada una de las dimensiones estuvo por debajo del 93% y el nivel sigma menor a 3, aun así se puede aseverar que el servicio ha mejorado constantemente, producto de los cambios que

se realizaron durante el periodo de la investigación; Se entrega al sector empresarial turístico un método estructurado que permite evaluar las dimensiones de calidad por medio de las métricas del método seis sigma, específicamente el rendimiento (Y) el nivel sigma (Z); La utilidad de unificar los conceptos de calidad en los servicios y seis sigma, brinda al sector de servicios turísticos, comunidad científica y sociedad un método que integra diferentes conceptos para medir la calidad de los servicios prestados.

Este estudio es importante para el proceso investigativo, porque se utiliza la metodología Seis Sigmas, que permite la mejora de los procesos, a partir de herramientas estadísticas con el fin de reducir o si es posible eliminar defectos o actividades que no aporten beneficios al proceso. Su aplicación genera beneficios tales como: garantizar que los servicios o productos se ajusten a las necesidades del cliente, eliminar las actividades que no agregan valor, reducir la incidencia de los servicios o productos defectuosos, disminuir el tiempo de ciclo y entrega oportuna del servicio o producto. Dentro de los beneficios están la mejora de la rentabilidad y productividad, orientada al cliente, contar con un método estructurado para evaluar la calidad de los servicios, elementos tangibles asociados al proyecto de investigación.

En Ecuador, Vera Solórzano, Rivera Badillo, & Reyes Vargas, (2022) Se llevó a cabo la investigación “Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos”, cuyo objetivo fue: Facilitar la mejora de los servicios en el establecimiento del sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador. El tipo de investigación fue de índole cualitativa, con una muestra de 200 establecimientos del sector turísticos registrados legalmente ante la institución rectora. La metodología utilizada para el mismo fue la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a los representantes legales de los establecimientos turísticos para medir la dimensión relacionada con los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias: desarrollo del talento humano, nivel de instrucción y compromiso por parte de los prestadores de servicios turísticos.

Los principales resultados evidencian: escaso desarrollo del talento humano en los establecimientos del Cantón, Tena (53%); El desarrollo del talento humano no es constante (81%), lo que implica una deficiente capacitación que repercute en la

atención que se brinda a los turistas en los establecimientos; Poco compromiso por parte de los prestadores de servicio para mejorar la atención al visitante de los establecimientos (59%), lo que evidencia una elevada carencia de vínculos estratégicos como condición para el desarrollo organizacional; como parte del proceso se definieron las competencias genéricas y específicas retomando la misión y visión de cada establecimiento para la mejora de los servicios prestados.

Este estudio es relevante para el proyecto de investigación, dado que se dirigió a medir las competencias requeridas en el talento humano para brindar un servicio de calidad en los establecimientos que fueron objeto de estudio, aporta información sobre el desarrollo del talento humano, nivel de instrucción y compromiso ante la prestación de servicios, aspectos que están directamente relacionados con el proyecto de investigación a realizar.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

Analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre 2023.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las características personales y profesionales del talento humano en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa.
2. Determinar la calidad del servicio turístico a través de la valoración del desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa.
3. Diseñar un plan de evaluación al desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa.

1.3 Descripción del problema y preguntas de investigación

1.3.1 Descripción del problema

Hoy en día el cliente es la pieza clave de cualquier negocio, de sus necesidades y demandas viven las empresas. La satisfacción es el único resultado posible de una transacción, si no resulta así, el cliente sencillamente elige otra oferta y para mantener dicha satisfacción se necesita la calidad. Esto se respalda a través de la teoría económica, donde los modelos de capital humano se entienden como factores de producción que dependen de la cantidad, pero también de la calidad de la formación y de la productividad de las personas insertas en el proceso productivo.

De esa forma, se concibe que las empresas, consideran al talento humano un componente indispensable para el desarrollo de su organización, y en el caso de las empresas del sector turístico, el manejo del talento humano depende del tipo de dirección que se aplique dentro de cada organización, por lo que se puede evidenciar que no siempre se coloca énfasis en este aspecto, dejando que la fuerza laboral sea considerada como un recurso y no como un ente valioso, el cual requiere de entrenamiento, capacitación, motivación, incentivos, estabilidad, desarrollo, buenas relaciones laborales, seguridad y control, para que su accionar sea eficiente.

El compromiso con la calidad es parte del posicionamiento de una empresa, y en el caso del turismo lo es también de un país o región. (Natalia Zimmermann, 2002) Asimismo, las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente, en lo que influyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa.

En el municipio de Matagalpa, hay diferentes empresas turísticas, que ofertan diversos servicios turísticos, entre los cuales hay una competencia en relación con la calidad de los servicios ofertados a los usuarios. Ecolodge Cascada Blanca, es una empresa que actualmente no cuenta con un desarrollo organizacional bien estructurado y del cual no tienen a un personal específicamente trabajando el área de Recursos

Humanos, puesto quien desempeña alguna de estas funciones es la administración y muchas de las formaciones en talento humano que desarrollan la realizan de forma empírica en la práctica con los colaboradores.

Los resultados de esta investigación van a permitir la evaluación de la formación del talento humano y como ésta incide en la calidad de los servicios que se brindan, así como contar con un plan de evaluación al desempeño que contribuya en la mejora de la formación del talento humano, éste determinará el desempeño laboral de cada trabajador/a, para la identificación de las capacidades, habilidades blandas y duras, así como de las características personales y profesionales con la finalidad de optimizar la calidad de los servicios que se brinda a turistas nacionales y extranjeros.

Partiendo del contexto y los antecedentes citados se define la pregunta de investigación:

¿Cuál es la incidencia de la formación del talento humano en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa durante el I semestre 2023?

1.3.2 Preguntas específicas de investigación:

- ¿Cuáles son las características personales y profesionales del talento humano en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa?
- ¿Cómo es la calidad del servicio turístico a través de la valoración del desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa?
- ¿Cuál es el plan de evaluación al desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa?

1.4. Justificación

La importancia de los servicios que se prestan en el sector turístico en la economía mundial y nacional justifica el análisis de estrategias que favorezcan mejoras en la competitividad de las empresas. El auge del sector servicio y la creciente competencia ha hecho que la satisfacción del cliente cobre relevancia; La calidad del servicio, no es sólo desarrollar el servicio de acuerdo con el proceso establecido por la empresa, la calidad va más allá de un buen proceso, la calidad es que el servicio sea el esperado por el cliente que lo requiere. Por ello el tema de la presente investigación: “Formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I Semestre 2023; con el objetivo de Analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos.

Se plantea que el servicio percibido depende directamente de la llamada calidad técnica (lo que se da, relativo al resultado) y de la funcionalidad (como se da, amabilidad, cortesía) que tienen que ver con el desempeño técnico de la prestación del servicio y con el tratamiento dispensado al usuario y en su interacción con los prestadores de servicio respectivamente. La empresa puede considerar el servicio de calidad por haber sido cortés con el cliente, sin embargo, el servicio es un conjunto de prestaciones reunidas con el fin de satisfacer al cliente en cuanto a amabilidad, brindar el servicio esperado o superar las expectativas del cliente (Pascual, 2006:77).

Uno de los aspectos fundamentales a tomar en consideración es el talento humano, que es el que permite que las empresas obtengan resultados satisfactorios y cumplan con las metas propuestas, he aquí que sean un elemento decisivo para el éxito o fracaso de éstas, es una pieza importante para que las empresas puedan obtener el éxito que tanto quieren y es un activo que una vez que se obtenga se quiere retener. Abordar el tema del desempeño laboral en las empresas, es considerar que para mejorar el rendimiento de los trabajadores y potencializar sus habilidades, destrezas y actitudes comprendidas en sus competencias es que las empresas se orientan a que sus colaboradores tengan las habilidades técnicas y personales orientadas a una mayor eficiencia, eficacia y excelencia en el servicio, con la finalidad de tener clientes

satisfechos mediante un adecuado desarrollo de la cultura de servicio que garanticen altos estándares de calidad en la prestación de los servicios.

La formación del talento humano incide directamente en el éxito y resultados óptimos de las empresas que se dedican a la prestación de servicios, ya que todo profesional dedicado a la prestación de servicios en el sector turismo debe apuntar a una formación de calidad, que le permita desarrollarse y desenvolverse con profesionalismo, calidad, efectividad y competitividad en la industria, de ahí la importancia de este estudio, el cual se realiza con el propósito de analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca.

Con este trabajo se pretende brindar información pertinente y relevante que permita a la empresa tomar las medidas y acciones en las áreas de mejora que se identifiquen, así como aportar en la realización y diseño de un plan de evaluación al desempeño de los colaboradores de la empresa que en la actualidad no cuenta con el mismo.

Quienes se beneficiaran directamente con el presente estudio son: el propietario de la empresa y los colaboradores del centro turístico, quienes contarán con información que les permita llevar a la practicas estrategias para la mejora y con un plan de evaluación al desempeño que contribuya a fortalecer las áreas de mejora en la formación del talento humano, al equipo investigador por el desarrollo de habilidades investigativas relacionadas a la carrera en formación, a la universidad porque aporta al desarrollo de la investigación científica que es una línea estratégica de este centro de educación superior, a la sociedad en general, en especial a personas que están interesadas en emprender un negocio relacionado con el sector turismo, ya que les permitirá retomar los resultados y recomendaciones para que en sus negocios cuenten con un personal altamente calificado y especializado con las competencias necesarias para satisfacer las necesidades de los turistas nacionales e internacionales.

Esta investigación constituye un valioso aporte, al no contar a nivel nacional con estudios similares por lo que puede ser referencia en el futuro para otros investigadores interesados en el tema y como futuros profesionales de la industria del Turismo fue de motivación la investigación resultando de gran importancia el manejo

del talento humano, que es el recurso más valioso en las empresas de servicio donde se debe atender al cliente, pero de igual manera cuidar quienes facilitan la generación de servicios tangibles e intangibles en el Turismo.

1.5 Limitaciones u obstáculos del estudio

En todo trabajo de investigación hay limitaciones y obstáculos que pueden incidir de manera directa en el proceso a desarrollar; la meta planteada es superar toda limitante que se presente durante la realización de la investigación, sin embargo, se identifican las siguientes:

Delimitación del tiempo del estudio: lo que puede llevar a necesitar un tiempo mayor al previsto para la ejecución de las actividades propuestas.

La falta de cooperación de parte de los colaboradores de la empresa en la cual se va a realizar la investigación, para brindar la información requerida para éste.

Factores relacionados al clima, que puedan impedir la movilización del equipo investigador al lugar en donde se recopilará la información.

1.6 Hipótesis

La formación del talento humano incide positivamente en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre 2023.

1.7 Variables

- **Variable independiente:** Talento humano
- **Variable dependiente:** Servicio turístico

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Estado del Arte

Tabla 1

Publicaciones en base de datos científicos

Base de datos científicos utilizados	N° de publicaciones relacionadas con la investigación de acuerdo a la base de datos	N° de publicaciones Con mayor reconocimiento científico	Tipos de publicaciones identificadas
Dialnet	Aproximadamente 35	18 publicaciones citados entre 15 y 22 veces	Tesis de grado.
Scielo	12	2 publicaciones citadas en 9 y 14 veces	Tesis de grado
Mendeley	Aproximadamente 75	5 publicaciones citadas entre 4 y 9 veces	Tesis grado
Google Académico	Aproximadamente 53	3 publicaciones entre 5 y 8 veces	Artículo Científico.

Tabla elaboración de los autores

Tabla 2

Principales teorías, aportes a la línea de investigación

Autor(es) y año En orden cronológico	Principales teorías y aporte al tema de investigación
Chiavenato, (2011). Administración	I. La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y

de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Graw Hill.

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

Martinez, M. C., Alban, C., Hernández, S. M. A., & Ortega, Y. (2020). *Turismo rural: anclaje promisorio en el desarrollo del talento humano*. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 15(45), 22-34.

2.2 Teorías y conceptos asumidos

2.2.1 Talento Humano

Chiavenato (2002), menciona que la ARH predominó hasta 1990 y que “no obstante la tendencia actual va más allá [...] un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos servirles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones”. (Chiavenato 2002); afirma que a esta transición se le denomina “gestión del talento humano, como una nueva tendencia que surge de la ARH, sin embargo, no explica por qué o a qué se debe el cambio de nombre, ni el sustento teórico que lo respalda. (Vilchis, 2019: 42).

La administración de Recursos Humanos es más allá de los procesos dentro de una organización y toma mayor importancia dándole un lugar relevante en la toma de decisiones y generación de ideas en las empresas.

El llamarse talento humano, administración de recursos humanos o bien gestión del talento es solamente una referencia que engloba la importancia que tienen las personas como parte fundamental de las instituciones en el que juegan el papel de importancia para el buen funcionamiento y alcance de resultados.

2.2.2 Funciones del talento humano

Para lograr los objetivos organizacionales, esta área “ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan” (Werther y Davis, 2008, p.12). En este sentido, para diversos autores (Chiavenato, 2009; Sani y Zamora, 2017; Werther y Davis, 2008), las funciones de esta unidad organizacional son: Planificación del talento humano; reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; evaluación; asignación adecuada de personas a puestos de trabajos; realimentación; compensación y legalidad laboral; relaciones del personal con la organización; aplicación de políticas y normas; guiar procesos de cambios; asignaciones de actividades; gestionar acciones disciplinarias. (Galindo, 2021: 7).

“La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente”. (Godoy, 2011: 27).

2.2.3 Características

Siendo el principal capital, el talento humano posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Al estar formado por todas estas propiedades, permite perfeccionar y mejorar o tecnificar los procesos administrativos y productivos de la organización (Gerencie.com 2018). Dichas propiedades permiten a su vez, caracterizar y diferenciar el talento humano de los demás recursos que posee una empresa, así:

- El talento humano de una organización es susceptible de mejorar mediante la educación o adquisición de nuevos conocimientos, experiencias, actitudes, etc., o bien por descubrimientos; es decir, poner de manifiesto aptitudes, capacidades y habilidades desconocidas por el trabajador.
- Todos los trabajadores no poseen las mismas características que los hacen hábiles o aptos para desempeñarse en determinadas actividades. Esto hace que quien posea mayor talento sea más apreciado por una organización.
- Todos los factores inherentes a una persona (su talento) son parte de un patrimonio personal y, por consiguiente, nadie está obligado a poner a disposición ajena sus recursos humanos sin una justa retribución y sin su pleno consentimiento.
- El talento humano se manifiesta a través de la actitud, el comportamiento y el desempeño de la persona en la empresa; por lo tanto, es intangible, pero esto no indica que no deba tener remuneración alguna por parte de la empresa; ello depende, como se menciona anteriormente, de que ese talento sea o no provechoso para la organización.

Finalmente se puede afirmar que el talento humano tiene ciertas características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o como recursos dotadas (de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales) (Chiavenato, 2011); que permiten identificar su naturaleza, las cuales

se deben tener siempre en cuenta para la efectiva utilización del potencial humano con que cuenta una organización. (Romero Organista, 2020:5)

2.2.4 Dimensiones de la gestión del talento humano

2.2.4.1 Conocimiento

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. (Zabaleta, 2003: 118).

2.2.4.2 Habilidad

“Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado”. (Chiavenato, 2009: 50).

Cuando se tiene el conocimiento se vuelve más hábil para desarrollar las funciones, puesto que hay el dominio de saber cómo hacer las cosas.

Es importante que las empresas identifiquen verdaderamente el conocimiento técnico o profesional de las áreas donde se van desempeñar los colaboradores, ya que de esta manera se asegura que el recurso humano no solamente está capacitado, sino que también cuenta con todas las habilidades necesarias para desempeñarse.

2.2.4.2 Actitud

Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato, 2009: 50).

La actitud representada en la disposición que se tiene para desempeñarse en el ámbito laboral permite tener a colaboradores con la iniciativa de hacer su trabajo y agregar valor.

Es importante enfocarse en los resultados que como empresa quiere lograr y de qué manera contribuyen los colaboradores con la actitud ante el trabajo.

2.2.4.2 Capacidades

“Como un elemento importante del talento y que están relacionadas al conocimiento que cuenta el personal, a sus habilidades personales y a sus actitudes”. (Chiavenato, 2009: 50).

Si se cuenta con el conocimiento, la actitud y las habilidades en un centro de trabajo, se puede identificar las capacidades que tiene el recurso humano y de qué manera se puede incentivar su desempeño.

Es importante valorar las capacidades que tiene un recurso humano y de qué manera puede contribuir al cumplimiento de metas y al impulso del desarrollo integral del colaborador.

2.2.4.3 Motivaciones

“Referidos a la puesta en práctica de la identificación y compromiso con la organización en respuesta a confort y buen trato recibido”. (Chiavenato, 2009: 50).

Un personal altamente motivado refleja resultados positivos en el desempeño, ya que el recurso humano puede realizar bien su trabajo y si tiene incentivos, buen trato y el trabajo que hace lo satisface, entonces se obtienen resultados óptimos.

Es imperante contar con personal que se siente identificado con la empresa y con el compromiso de generar buenos resultados y esto no solo lo de la motivación que pueda tener, sino también el reconocer la importancia del desempeño de lo que se hace y porque se hace.

2.2.1.1 Gestión de Personas

Chiavenato (2011), afirma que los procesos en la gestión de personas son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar el talento humano. Por su interacción, algún cambio en uno de ellos influye en los demás, realimentando nuevas motivaciones, con lo que producen cambios y ampliación en todo el sistema. Para este autor, el PTH son cinco subsistemas: (1) de provisión, (2) organización, (3) mantenimiento, (4) desarrollo, y (5) auditoría. Estos están íntimamente relacionados e interdependientes, por su vinculación todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los otros, lo que generará ajustes y adaptación en el mismo, desde una visión sistémica, considerando subsistemas, dentro de ese sistema. (Ramírez Molina R. I., 2018: 5).

La gestión de las personas requiere adecuados procesos de gestión que se deben cumplir adecuadamente para el buen funcionamiento, en el que además los subsistemas ayudan a controlar adecuadamente el recurso humano que se maneje en una empresa.

Las empresas deben saber integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar el recurso humano, dado que un buen manejo del talento humano está dado desde los procesos de integración hasta el poder evaluarlos.

2.2.1.1 Subsistema de provisión

2.2.1.1.1 Procedimientos realizan para atraer candidatos a puestos de trabajo y aplicar a vacantes.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después nuevos empleados. El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. (Marchán Manay, 2017: 27).

Los procesos que se realizan para atraer los candidatos que se requieren para los puestos vacantes de trabajo están determinados por cada uno de los procesos que se deben realizar estrictamente para una buena selección de los candidatos adecuados para los puestos que requieren.

Si la empresa emplea buenas técnicas para el reclutamiento de personal podrá obtener un buen recurso humano que supere las expectativas de los puestos de trabajo que les permita alcanzar un buen desempeño y cumplimiento de metas.

2.2.1.1.1 Reclutamiento Externo

Es aquel en el cual se intentan captar candidatos ajenos a la empresa para cubrir los puestos vacantes dentro de la misma, es decir, la organización busca trabajadores competentes externos a ella y los atrae utilizando diferentes fuentes de oferta de trabajo. Según Chiavenato, el Reclutamiento Externo puede involucrar uno o varios métodos para divulgar la oportunidad de trabajo. A continuación, se los nombra:

Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores; · recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa; · carteles o anuncios en la puerta de la empresa; · contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales; · contactos con universidades, instituciones académicas, escuelas, asociaciones de estudiantes, y centros de vinculación empresa-escuela; · conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas; · convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua; · anuncios en periódicos y revistas; · viajes de reclutamiento en otras localidades; · reclutamiento a través de la internet, por medio de páginas y redes sociales; · agencias de colocación o empleo; · programas de capacitación. (Aguirre V. P., 2021: 31).

El reclutamiento externo permite ofertar las vacantes de trabajo con el fin de captar los mejores candidatos que opten por puestos de trabajo que requieren cubrir necesidades de recurso humano capaz de desempeñar funciones

específicas con personal que posea conocimientos y habilidades para los puestos.

Se vuelve de suma importancia el poder cumplir con un buen proceso de reclutamiento externo que garantice una buena selección de los candidatos idóneos para los puestos y que esta garantía de cumplimiento cubra las necesidades que existen en las áreas vacantes.

2.2.1.1.2 Filtros se aplican para la selección del personal en las vacantes

La estrategia de reclutamiento y selección de personal será efectiva, siempre y cuando se tenga claro el proceso a realizar, las directrices y características principales y secundarias del perfil y los beneficios de orden económico, prestacional y laboral que tendrá el candidato seleccionado (Ruizalba, Vallespín y Pérez, 2015), con esto se logra de forma significativa obtener no el mejor perfil, sino el que se logre acomodar a las necesidades de la institución y la expectativa del mismo (Luján, Ortíz, Caballero y Ovando, 2019), buscando siempre una sinergia de trabajo, en la cual sean las dos partes las beneficiadas y genere apoyo intrínseco entre las mismas. (Torres-Flórez, 2020: 8).

El reclutamiento de personal permite cubrir un puesto de trabajo que considere al mejor candidato que cumpla con las necesidades de las áreas o puestos donde se requiere y todo ello se logra con el seguimiento de los debidos procesos del mismo.

Si no se aplican debidamente los filtros para la selección del personal en las vacantes no se logrará la función de reclutamiento que busca no solo tener al mejor candidato al puesto, sino que cubra las necesidades del recurso humano capaz de desempeñarse en el puesto ofertado.

2.2.1.1.3 Desempeño laboral

El desempeño es una actuación orientada a un resultado, es decir, algo observable, medible y dinámico, puesto que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona (Willman y Velasco, 2011). Por su para Guisao *et al.* (2017) señala que

el desempeño organizacional se compone de desempeño financiero y desempeño no financiero, donde el desempeño no financiero, alude al aumento de la satisfacción del cliente, el mejoramiento de la imagen corporativa, el aumento del valor de las marcas y de la productividad de los colaboradores. (Hanco Gomez, 2021: 5).

Se puede ver el desempeño del talento humano cuando genera resultados más allá de las expectativas planteadas y es el mismo colaborador quien se siente satisfecho por el trabajo realizado.

El desempeño laboral muchas veces solo se mide necesariamente para que el colaborador solo genere beneficios para la empresa y no se evalúa como contribuye a la satisfacción del cliente por un bien o servicio recibido.

2.2.1.1.4 Formación y desarrollo de personal

La formación profesional se ha transformado en un factor de suma importancia ante el advenimiento de nuevas formas de organizar y gestionar la producción y el trabajo. Esto es así porque el conocimiento adquiere una centralidad inusitada con relación a otros factores productivos como la tierra, los bienes de capital o la tecnología. Y la formación profesional es un vehículo privilegiado para acceder a dicho conocimiento y difundirlo. (Casanova, 2003: 13).

Es importante que el recurso humano con el que se cuente sea aquel que tiene además de conocimientos empíricos, que tenga conocimientos prácticos, técnicos y profesionales que contribuyan a la generación de más y mejores formas de implementar las acciones.

Muchas empresas no contratan recurso humano capacitado y que tienen el conocimiento de una profesión, ya que esto puede generar un costo más elevado por su preparación, sin embargo, es importante seleccionar recurso humano con la debida formación en las especialidades que se requieren.

2.2.1.1.5 Actitudes y Aptitudes

De acuerdo a Ramírez, et al (2017), el líder debe ser visto entonces como un agente social de cambio, cuyas actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades permitan modificar, ya sea deliberada o espontáneamente, la dinámica del equilibrio que suele producirse en el mundo, volviéndolas rígidas y vulnerables a los continuos cambios de la sociedad. Tomando los aportes, de los antes referidos autores, el liderazgo se hace necesario para ejercer con valentía nuevos y cambiantes retos, ante la dinámica radicalidad de la gente, a tal efecto que uno de los enfoques del liderazgo emergente sea el de la resiliencia. (Ramírez Molina R. I., 2018: 829).

Cada recurso humano en la empresa se vuelve un líder que junto con sus diversas actitudes y aptitudes para el puesto que desarrolla puede aportar al cumplimiento de los objetivos, metas propuestas y el alcance de los resultados con mejor enfoque.

En la actualidad las empresas están tomando en cuenta los recursos humanos que posean muy buenas actitudes para el desempeño del trabajo y la suficiente aptitud para poder hacer frente a los retos, trabajo en equipo y resolución de problemas.

2.2.1.1.6 Virtudes personales

2.2.1.1.6.1 Habilidades

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins-Coulter, (2006, p. 12), encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. (Pineda, 2011: 43).

Las habilidades tomadas en cuenta como virtudes personales por los colaboradores permiten que se considere no solo los conocimientos técnicos

de conocimiento, las relaciones interpersonales que debe implementar, sino también aquellas habilidades que ayudan a saber el manejo de las situaciones que se presentan.

Se toma en cuenta todas las habilidades que puede poseer una persona para saber trabajar en equipo, mantener un buen ambiente laboral, solucionar problemas y dar respuesta a ellos; todo esto hace reconocer que el recurso humano posee la capacidad para desarrollarse en un entorno laboral.

2.2.1.1.6.2 Liderazgo

Según la síntesis teórica de Siles que se sigue (2015, p. 23 y ss.), desde muchos años atrás ha habido un interés tanto entre gerentes como investigadores del liderazgo, en identificar particularmente las conductas que convierten efectivo a un líder (Podsakoff et al., 1990). Durante buen tiempo, el enfoque fue el de visualizar la relación jefe-subalterno, y, más en específico la que se centraba en una relación en donde el jefe concedía premios al seguidor a cambio de su esfuerzo; algo que Burns (1978) bautizó con el nombre de conducta transaccional del líder. (Roca Vasquez, 2019: 26).

Las conductas que convierten a un líder efectivo determinan el esfuerzo por desempeñar su trabajo adecuadamente y con responsabilidad en la empresa. El líder o lideresa debe poseer características donde pueda desempeñarse en la toma de decisiones, aporte de ideas, búsqueda de soluciones, trabajo en equipo y pueda ser ejemplo antes sus demás colaboradores.

2.2.1.1.6.3 Proactividad

Si bien la palabra proactividad es ahora muy común en los textos de dirección de empresas, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (Cedeño, 2016: 46).

Las personas proactivas determinan el desarrollo de las acciones con iniciativas propias del colaborador con responsabilidad y en aras de contribuir positivamente en el espacio de trabajo y entre todos los colaboradores.

La proactividad permite el alcance de más logros y buen desempeño de los resultados propuestos, dados por la determinación de colaboradores que son capaces de tomar acción debido a su empeño y buenas intenciones para el desarrollo de metas concretas.

2.2.1.1.6.4 Creatividad

“La creatividad ha sido conceptualizada como proceso, en tanto que el talento se concibe como atributo, compartiendo ambas la característica de poder ser promovidas con la creación de condiciones que posibiliten su desarrollo y expresión”. (Luis, 2016: 20).

El talento de la creatividad en los recursos humanos debe ser identificado desde las expresiones de lo que le gusta a la persona, lo que le apasiona o en qué área se desarrolla o desempeña mejor y esto debe ser promovido para aprovechar y promover el talento y talante de las personas.

Cuando se cuenta con recurso humano que es creativo se vuelve muy fácil el aporte de ideas, la colaboración, la innovación y la motivación de las demás personas por aprender y aportar.

2.2.1.1.6.5 Empatía

Según Holling (1994), la empatía se refiere a la habilidad para ver el mundo, incluyendo el comportamiento y la actitud propia, desde el punto de vista de otros individuos. Por otra parte, según Huy (1999), la empatía en el entorno organizacional se refiere a la habilidad de entender los sentimientos y comportamientos de los demás y de esta manera referenciar dichos sentimientos dentro de la organización. Müller (2014), se refirió a la empatía como algo colectivo, en donde se comparte el deseo de ayudar a los demás. (Martinez V. J., 2019: 5).

La empatía se refiere en ponerse en el lugar de las otras personas, junto a sus pensamientos, emociones, percepciones y forma de ver las realidades en aras de comprender diversas situaciones y colaborar cuando se necesite.

El comportamiento de las personas con empatía vuelve los espacios de trabajo con un mejor ambiente laboral, ya que se vuelve colaborativo y se siente el apoyo entre todos con acciones en común.

2.2.1.1.6.6 Autogestión

Según (Zagita, 2020: 45), citado por (Quispe Cjumo, 2022: 27). “Viene a ser un sistema de organización la autogestión el cual puede ser económico y social donde los individuos desempeñan actividades que lideran la organización”.

El desempeñar las acciones de trabajo que se gestionan individualmente como parte de las funciones que se realizan y que son gestionadas, operadas y llevadas a cabo a cabalidad, determinan que el desempeño del colaborador está siendo desempeñado satisfactoriamente.

La autogestión permite la libertad y el apropiamiento de los espacios de trabajo y la búsqueda de respuesta ante las necesidades que se presenten en las áreas de trabajo y en la que se demuestra que hay capacidad de respuesta.

2.2.1.2 Subsistema de organización

2.2.2.2.1 Puestos, tareas y obligaciones a realizar, las dependencias que tendrá con las demás áreas.

2.2.1.2.1.1 Descripción de Puestos

Citando a Bernardo Hidalgo, se puede decir que la Descripción de Puestos es: ...una herramienta extremadamente útil en la gestión de Recursos Humanos. Comienza con el análisis y detalle de las funciones y las responsabilidades más importantes que desempeña cada persona. Es la identificación y registro escrito de la información relativa al objetivo, el contenido y los requerimientos de un puesto. La descripción habla siempre de la posición y nunca de quien la ocupa. (Aguirre V. P., 2021: 27).

Los puestos de trabajo al estar bien descritas las funciones que debe realizar el colaborador permiten un mejor desempeño y resultados, además que orienta

el trabajo que se deba realizar en función de las metas propuestas por la organización.

La descripción de puestos ayuda a perfilar el puesto de trabajo y permite que quien aplica a un puesto de trabajo pueda considerar si está facultado para realizar todas y cada una de las funciones descritas en el puesto.

2.2.1.2.1.2 Evaluación cualitativa y cuantitativamente el desempeño de personas en ejercicio de su cargo.

2.2.1.2.1.2.1 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, de acuerdo a Ramírez, Chacón y Valencia (2018), es el proceso que evalúa cualitativa y cuantitativamente el desempeño de personas en ejercicio de su cargo, identificando competencias adquiridas y diagnosticar factores de mejora, los cuales la empresa deberá enfocar su esfuerzo. Sanabria (2015), la define como la valoración de lo ejecutado, haciendo referencia a mecanismos aplicados en la entidad, apreciando la labor del colaborador en la organización, usada como herramienta de gestión estratégica para generar valor agregado, basada en evidencia permitiendo estimular altos desempeños o corregir situaciones divergentes. (Sanabria, 2015: 21).

El evaluar como realiza el trabajo y ponderar las funciones basados en parámetros establecidos para corroborar si se están desempeñando bien los colaboradores en el ejercicio de su cargo es una forma de estimular el buen desempeño o bien corregir y poner en mejora lo que no se está haciendo bien. Los colaboradores al momento de evaluar el desempeño que realizan en su trabajo esperan ser reconocidos por sus labores y esperan recibir el estímulo no solamente por realizar su trabajo, sino por poder contribuir al cumplimiento de metas.

2.2.1.3 Subsistema de mantenimiento

2.2.1.3.1 Cuido de la higiene y seguridad en el trabajo

Al respecto el subsistema de mantenimiento, logra que los colaboradores realicen sus actividades de manera óptima y eficiente; aplicando planes de

autorrealización, que serán de provecho para la calidad de conocimientos en la organización. Para Münch (2014), la higiene y seguridad en el trabajo son de vital importancia para mantener al personal, evitando riesgos en la vida de ellos y bienes de la empresa, en la mayoría de casos, los incidentes ocurren debido a la ausencia de orientación y capacitación en relación al empleo de procesos, equipos y herramientas, además la salud organizacional es estado de bienestar físico, mental y social. Jones y George (2014), resaltan la motivación como factor psicológico de mantenimiento, que determina dirección en la conducta organizacional del personal. (Jones, 2014: 45).

Para el cuidado de la higiene y seguridad en el trabajo es importante el apoyo de todos los colaboradores para poder evitar riesgos laborales, evitar accidentes y minimizar incidentes que pongan en peligro el desempeño de las funciones.

La higiene y seguridad del personal es de vital importancia en la empresa, ya que se debe proporcionar al recurso humano las herramientas de seguridad para el desempeño de sus tareas, para así evitar accidentes laborales; además de cuidar la ergonomía de los espacios de trabajo para minimizar posibles enfermedades por las acciones en el momento de ejercer las labores.

2.2.1.3.2 Orientación y capacitación en relación al empleo de procesos, equipos y herramientas

Es necesario profundizar el análisis de las características del objeto de trabajo y de los medios de trabajo. Existen dos razones principales para ello. Primero que de estas características depende el tipo de proceso peligroso que se pueden generar en el momento de la interacción de éstos con la actividad que imprime el ser humano. Segundo, aunque no se vinculen de manera directa al proceso de trabajo, al margen de la actividad pueden ser generadores de procesos peligrosos. Sin embargo, el momento más importante en la generación de procesos peligrosos es cuando se incorpora la actividad, es decir en la interacción del objeto que debe ser transformado, de los medios que intervienen en esa transformación y de la actividad incorporada por los trabajadores. (Cortés Días, 2007: 63).

Es siempre necesario la formación y continua capacitación y seguimiento para el buen manejo de los equipos de trabajo para una debida manipulación de los mismos y evitar los riesgos laborales que puedan provocar accidentes.

Un personal bien capacitado en el uso de sus herramientas de trabajo permite que se reduzcan los riesgos o accidentes laborales y asegura un ambiente laboral tranquilo y seguro.

2.2.1.3.3 Desarrollo de la salud organizacional, el estado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores.

La salud ocupacional está ligada a factores económicos, sociales, políticos e históricos, lo cual ha condicionado que en América Latina el desarrollo de estos programas haya tenido características especiales y muy diferentes de los problemas que presentan los países industrializados. . . . La definición general de enfermedad profesional no ha sido todavía alcanzada, pero exige como condición fundamental que pueda ser imputable a causas relacionadas con el trabajo realizado”. Una de las conclusiones expresa que “se pudo notar que la planificación de salud ocupacional no ha alcanzado un nivel conveniente debido a la complejidad de los problemas. (Badía Montalvo, 1985: 33).

La salud ocupacional refiere al impacto que pueda generar el desempeño del trabajo y que pueda desencadenar enfermedades, debido a la manipulación de sustancias peligrosas, exceso de ruido, frio o calor; o bien que en la práctica se generen enfermedades relacionadas a lo que se trabaja.

Un buen ambiente laboral y seguro, permite un bienestar físico y mental de los colaboradores, donde se convierte en un es espacio de desarrollo, de crecimiento, de camaradería y lugar donde se logra el desarrollo de satisfacción por la labor realizada.

2.2.1.3.4 Fomento de la motivación del personal.

(Prieto, 2013) señala que cada vez que las empresas se preocupan por el capital humano, su imagen mejora, no solo porque lo hace, sino por los resultados que esto deriva, como:

- Mayor compromiso con la empresa que genera mayor implicación de parte del empleado.
- Mejora el rendimiento laboral ya que, al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia,

generando mayores beneficios para la empresa. · Generación de más y mejores que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo. · Menores inconvenientes para la empresa, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de stress; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para el negocio. · Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo y preparado para enfrentar mejor los cambios del mundo globalizado en que hoy se compete. · Menos fugas de cerebros, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse, aunque otras les ofrezcan mejores condiciones. · Mejor imagen de la empresa como buen empleador, aspecto que atrae empleados valiosos. (Masacon, 2017: 25).

La motivación del personal forma parte de la cultura organizacional de la empresa donde se reconoce que los colaboradores son parte importante y fundamental para la empresa y por ello se adquiere un compromiso y lealtad con la organización y por ende se obtienen excelentes resultados.

Un personal motivado es un recurso humano que estará en constante crecimiento integral y profesional y apuntando a ofrecer mejores resultados para la empresa con el compromiso que recibe un impulso, el cual lo impulsa a realizar bien su trabajo y a cambio recibe compensaciones por su buen desempeño.

2.2.1.3.5 Manejo de la conducta organizacional del personal.

La manera de comportarse que adopta la persona en la organización, se lo define como comportamiento organizacional, es decir, la forma como la persona actúa en una situación específica o en general. Autores como Rouquette & Saleme (2000) indican que, para entender el comportamiento organizacional, es necesario abordarlo desde varias teorías, principios, métodos, definen que el comportamiento organizacional es un amplio de estudio, que hace uso de métodos, teorías, principios, con el objetivo de entender cómo se comportan las personas en una organización. Frente a lo enunciado, estos mismos autores

indicaron que existen tres niveles para analizar el comportamiento de las personas en la organización, estos son: 1. El nivel individual: aquí la psicología aporta teorías para explicar la conducta de los trabajadores desde diferentes perspectivas y permite plantear alternativas de solución a los conflictos que se presentan. 2. El nivel de grupo: se analiza el comportamiento de los diferentes grupos dentro de las organizaciones, ya que los individuos cuando están agrupados actúan en norma diferente a su comportamiento individual. La sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política contribuyen al conocimiento y análisis de los procesos de grupo. 3. El nivel de la estructura organizacional: ésta es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas a realizar en los diferentes puestos. El objetivo sería analizar cómo dicha estructura influye en la conducta de los trabajadores tanto en lo individual como en lo colectivo. En este nivel la Administración aporta los conceptos y avances sobre las formas como se pueden integrar las actividades que se deben ejecutar para lograr los objetivos de las instituciones. (Rouquette, 2000: 114).

El manejo de la conducta organizacional está determinada a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel de la estructura organizacional y todo esto conlleva al cumplimiento de normas de conducta y sanciones que se deban implementar para corregir o enmendar.

La estructura organizacional o bien su cultura de trabajo influye sobre la conducta organizacional, ya que a medida que se implementen acciones correctivas y la aplicación de las normas o procedimientos de llamados de atención o sanciones se establecerá la disciplina que se requiere en el ámbito laboral.

2.2.1.3.6 Destreza de pensamiento crítico

Según (Maya, 2016: 56) la capacidad de aprendizaje y el pensamiento crítico, son indispensables en este entorno globalizado, cambiante y de fácil acceso a la información. Ahora es imprescindible contar con colaboradores que tengan la capacidad de recopilar, diseminar y generar conocimiento para su propio desarrollo y para el de la empresa.

El pensamiento crítico permite a los colaboradores la capacidad de expresarse y de emitir cierta opinión o comentario con la responsabilidad de no transgredir u ofender susceptibilidades en temas que pudieran ser ofensivos o que falten el respeto a las ideas de los demás.

Para poder tener pensamiento crítico y tener la capacidad de expresarlo es importante la comunicación asertiva y además la escucha y respeto a las ideas que puedan aportar las demás personas y para ello es importante la práctica de la tolerancia.

2.2.1.3.7 Destreza de creación de nuevas ideas

Hablamos de creatividad en referencia al producto. Pero también refiriéndose al proceso de formación de ideas, de realización y de verificación de éstas, de comunicación de los resultados finales... Sujeto, producto y proceso son los elementos esenciales del hecho creativo. Consideramos sujeto, proceso y producto creativos como elementos claves para una visión completa de la creatividad, máxime cuando son aspectos inseparables de la misma. Todos son parte integrante, y a todos hay que atender en el diseño de una estrategia holística y global del hecho creativo. Todos ellos se pueden ver o no favorecidos por el entorno, que, de hecho, puede potenciar, inhibir o incluso cercenar la creatividad. (Pérez Alonso-geta, 2009: 22).

En el equipo de trabajo se puede identificar a las personas que tienen las habilidades creativas y que fácilmente pueden contribuir con sus aportes, ideas y arte reflejado en la inspiración, la pasión y el esmero de las destrezas que ciertas personas tienen y pueden compartir con los demás.

Aunque no todos los colaboradores posean características creativas o las habilidades para poder crear cosas, aportar ideas, es importante el interés por quienes si posean experiencias y el deseo de los demás por aprender.

2.2.1.3.8 Asertividad.

La asertividad en la comunicación es un pilar fundamental para el engranaje oportuno de cualquier acto comunicativo, está se desarrolla en cualquier ámbito como lo son el familiar, social, laboral, educativo y cultural. Ante esto se puede decir inferir que el asertividad es dado como aquella representación integral de

todo ser humano que satisface su mensaje a través de la comunicación, pues, es el sentido a la transmisión de constante mensajes entre dos o más personas. Por lo tanto, la asertividad se considera como la habilidad y aptitud comunicativa, en función a la capacidad se puede resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro, teniendo en cuenta que la misma sitúa en una actitud de escucha para así ser escuchado. (Silva, 2020: 149).

Ser asertivo en las comunicaciones significa tener la capacidad de transmitir un mensaje sin necesidad de herir o lastimar a las demás personas, sino más bien contribuir a una buena comunicación tolerante, respetuosa y constructiva.

En la práctica de poder desarrollar una comunicación asertiva lo más importante es aprender a ser tolerante con las ideas de los demás y poder emitir una opinión o juicio con el debido respeto que cada persona merece.

2.2.1.3.9 Toma de Decisiones

Wiegele (1986a; 1986b) afirmó que la toma de decisiones depende de nuestra biología, pues esta determina a los agentes para hacerlo de tal o cual manera. Pero, pese a los grandes aportes contemporáneos de la biología y la neurofisiología, se torna evidente que es una acción mayormente compleja. Un proceso en el que interactúan los conocimientos, las emociones y la memoria a largo plazo del sujeto, además de otros elementos sociales y capacidades mentales. Es decir, que para analizar, comparar y evaluar situaciones se requiere del desarrollo de ciertas capacidades cognitivas, como el autocontrol y el razonamiento. Lo cual, solo se logra en un entrenamiento permanente, compuesto por experiencias sociales y procesos dialogantes. (Alvarado, 2018: 44).

El poder tomar decisiones en un ambiente laboral requiere de la suficiente confianza y capacidad para actuar en determinada situación con la debida autoridad de saber que lo que está realizando es la forma correcta en cómo se debe actuar y sin temor a represalias o llamados de atención.

Para la toma de buenas decisiones se debe contar con la suficiente autoridad y determinación, pero sobre todo con la confianza en sí mismo del poder de decisión y de las causas y consecuencias de lo actuado.

2.2.1.3.10 Capacidad de comunicación.

La palabra comunicación se derivada de la palabra «Communis», que significa común, la comunicación es el proceso de transmisión de información, e intercambio de ideas hechos, opiniones o emociones y mensaje de una persona a otra, o entre dos o más personas para crear un terreno común de entendimiento; para ello se requiere de un emisor y un receptor. El remitente desarrolla y transmite un mensaje al receptor, logrando un entendimiento común entre el emisor y el receptor. Es la forma en la que interactúan las personas, “La comunicación es el eje central en el cual giran las relaciones humanas, en lo social y en el ámbito laboral”. (Portugal Candelario, 2021: 29).

La comunicación es el dialogo que se establece entre dos o más personas y que permite hacer llegar un mensaje con el propósito que sea escuchado y tener retroalimentación del mismo.

Una buena comunicación permite los canales adecuados para el establecimiento de las acciones que se desarrollen adecuadamente y que no vayan a existir malos entendidos o la realización de otras acciones por el hecho de no saber comunicarse.

2.2.1.3.11 Optimismo

Por ello Seligman y Col (1995, citado en Prada, 2005) planteo habilidades cognitivas para fomentar el optimismo tales como: Identificar pensamientos positivos y negativos: los pensamientos positivos; son trabajadores óptimos, comprometidos, suelen alcanzar metas personales y empresariales. En contraposición, con los pensamientos negativos; solían ser cuando nos sentimos frustrados, tensos, estemos presentando algún tipo de dificultad y estos pensamientos tienden a afectar el estado de ánimo. En consecuencia, de, generar alternativas para desafiar esos pensamientos automáticos en positivos o realizar bloqueos centrándonos en otros estímulos. (Cuellar Terrones, 2020: 22).

El optimismo es la capacidad que se tiene para poder retomar cualquier eventualidad o circunstancia y convertirla en vez de un problema en una oportunidad o una solución y con la suficiente determinación para poder actuar decididamente de manera positiva y propositiva.

Un recurso humano optimista contribuye de manera positiva a la organización y aporta un buen ambiente laboral y con la disposición siempre a la búsqueda de soluciones con la mejor actitud y aporte de buenas ideas.

2.2.1.3.12 La remuneración del personal

Según John Shields, la remuneración es todo aquello económico o no que la empresa da al empleado como compensación por su aporte y trabajo, esta remuneración cae en dos categorías, la primera que llama “intrínseca” es la que el propio trabajo da al empleado que lo realiza, en esta materia aspectos como el reto, la responsabilidad, la autonomía y la variedad dan valor mismo al trabajo, nosotros añadimos el reconocimiento social y la publicidad que se obtienen del mismo; una segunda categoría es la que este autor define como “extrínseca”, asociada a tres niveles, el financiero, el desarrollo y el social, en el primero de estos se encuentran las compensaciones económicas fijas y periódicas, los ingresos adicionales que se dan por mera liberalidad y las que de manera variable se obtienen cuando se cumplen ciertas metas o condiciones. (Hernández Ortiz, 2016: 19).

La remuneración por el trabajo realizado es una compensación al esfuerzo físico, mental, emocional y social que empeña el colaborador y que se ve reflejado en ingresos económicos que ayudan al bien social y personal, pero que además estas pueden aumentar a medida que se haga una mejor labor y esta sea reconocida.

Se sabe que, una de las razones por las que se trabaja es la remuneración económica, con el cual se suplen necesidades básicas, sueños y responsabilidades, pero también se obtiene satisfacción por el desarrollo profesional y social que se realiza con el trabajo.

2.2.1.3.13 Incentivos para el personal

Se define como incentivo aquel estímulo que, al aplicarse a nivel de un individuo, organización o sector, mueve, incita o provoca una acción. Este estímulo puede ser:

- De carácter material (dinero)
- Simbólico (reconocimiento)
- Social (aceptación por los demás)
- De poder o posición (prestigio), y puede significar un beneficio o recompensa o un costo o castigo. Dado lo anterior, debe ser claro que los incentivos pueden tener un carácter positivo cuando premian a quien muestra el comportamiento deseado o negativo cuando castigan a quien se desvía de dicho comportamiento. (Salud, H. E. , 2016: 23)

Los incentivos para el personal provocan que el talento humano esté motivado, ya sea este por beneficios económicos, de reconocimiento, posición, dados como un premio al desempeño de las buenas acciones en el campo que labora. A medida que un colaborador es bien retribuido en su empresa y se le motiva a través de diferentes incentivos, los cuales puede ir percibiendo a medida que va alcanzando logros en la organización y que es reconocido como buen trabajador en la empresa, esto también motiva a los demás colaboradores para poder alcanzar también reconocimiento y estímulos.

2.2.1.3.14 Prestaciones sociales.

Una de las formas de facilitar la vida a los empleados es ofrecer prestaciones y servicios. Las prestaciones y servicios son formas indirectas de la remuneración total. El salario es una fracción del paquete de recompensas que la organización ofrece a su personal. También se conoce como prestaciones y servicios sociales que mejoran la calidad de vida; es ahorrarles esfuerzos y preocupaciones en la organización para generar un mejor rendimiento laboral. (Chávez L. M., 2015: 45).

Una de las remuneraciones que recibe el colaborador como parte de su desempeño son las prestaciones sociales que se convierten en un beneficio y una forma de seguridad ante accidentes, enfermedades.

Las prestaciones sociales también pueden beneficiar a miembros de la familia con la atención de salud y medicinas que pueda cubrir un seguro médico, además de las cotizaciones para la jubilación.

2.2.1.4 El subsistema de desarrollo

2.2.1.4.1 Planes de desarrollo que están diseñados en base a:

- a) La antigüedad: Las empresas pagan antigüedad a las personas que trabajan en la compañía, incrementando un monto adicional por los años trabajados en la organización.
- b) Experiencia adquirida: Motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias como: salarios y premios salariales; estos refuerzan la responsabilidad y la consecución de los objetivos. También motiva la recompensa extra monetaria como: trabajos más interesantes, seguridad en el empleo, sentido de pertinencia, etc., que refuerzan el compromiso con la organización.
- c) Trayectoria en la empresa: La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Está orientada a que fluya la información dentro de los distintos niveles de la organización a efectos de generar, incrementar, desarrollar y compartir e intercambiar conocimientos entre los colaboradores que representan la esencia de la innovación. Actualmente, el conocimiento no debe ser escondido, al contrario, debe ser divulgado, distribuido y difundido en toda la organización.
- d) Evaluando condiciones para promover ascensos de personal: El desarrollo de personas tiene estrecha relación con el desarrollo de la carrera. La carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera es el desarrollo profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. El desarrollo de las personas se da en

organizaciones que integran a sus procesos programas para administrar personas, evaluar su desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de administrar personas.

- e) capacitación del personal: Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Chávez, 2015: 45).

El subsistema de desarrollo permite promover a los colaboradores en puestos de trabajos superiores, aumentos de salarios, incentivos, bonos o beneficios en el que se toman en cuenta diferentes aspectos en los que sobresalen la antigüedad y el buen desempeño.

El recurso humano es importante que siempre esté motivado y que pueda ser beneficiado o promovido con incentivos de acuerdo a su desempeño, ya que esto permite a un colaborador comprometido con la empresa y que va a realizar mejor sus funciones.

2.2.1.5 El subsistema de auditoría

2.2.2.5.1 Anomalías en la administración de los recursos

humanos

2.2.1.5.1.1 Disciplina

Es la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables en la organización; es lo que se llama autodisciplina y autocontrol. Es el control que ejercen las personas sin necesidad de vigilancia externa. Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable; estas personas requieren una medida de acción disciplinaria denominada sanción, que es la necesidad de imponer una acción disciplinaria para establecer límites de comportamiento aceptables. La sanción es una consecuencia indeseable del comportamiento, sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento. (DuBrin, 2008: 17)

La disciplina está determinada por el carácter, los valores, las concepciones, las determinaciones y convicciones que cada persona puede tener y que se demuestran o evidencian en el lugar de trabajo y que está reflejado en sus acciones.

Cuando se contrata a un recurso humano se le debe hacer saber en el proceso de inducción al personal todos los reglamentos, responsabilidades y sanciones en caso de incurrir en infracciones por parte del colaborador, de tal manera que se maneje todos los controles existentes para garantizar la disciplina en el campo laboral y profesional.

2.2.1.5.1.2 Formas de evaluación, aprovisionamiento del personal y actividades realiza al personal en la organización.

En primer lugar, Werther y Davis (2000) mencionan que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos” (pág.96). La importancia de este concepto radica en la relación que debe existir entre políticas y procedimientos claros con el resultado esperado por parte de los colaboradores. Con esto, se puede mencionar que, si no existe la claridad suficiente en la parte estratégica, no se puede determinar con precisión lo que se desea lograr. (Werther, 2000: 43).

Las formas de evaluación, el aprovisionamiento del personal y todo lo que conlleva a las actividades que realiza el personal forma parte de los procesos que se deben seguir en organización para garantizar una continuidad en las acciones y con medidas establecidas.

Es importante que se pueda hacer una buena evaluación del desempeño del personal con formatos y parámetros establecidos que determine no solamente el nivel de cumplimiento sino también todos los aportes y resultados que los colaboradores realizan para tener los mejores resultados para la empresa.

2.2.1.5.1.3 Cultura organizacional

A nivel organizacional el foco de atención se traslada de las calificaciones a las competencias, entendidas como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego para resolver situaciones concretas de trabajo

(Levy, 1996). Por ello, los cambios los pondrán constantemente a prueba y se necesitará de una formación continua, que permita ir adaptándose a las nuevas necesidades del trabajo, con un aumento en profesionalidad y flexibilidad. Pero, véase ahora la caracterización del paradigma actual de la formación empresarial, orientado desde los procesos de gestión del talento humano, hacia el desarrollo de las competencias laborales. (Giraldo, 2006: 51).

La cultura organizacional permite definir la forma de trabajo basados en la misión, visión y valores que tiene la empresa y que orienta estilos de trabajo basados en lineamientos bases para poder realizar las labores y sus resultados. Al colaborador el contar con una cultura organizacional en el lugar donde trabaja le permite tener identidad y sentirse apropiado de la misma y de esta manera reflejar en los productos, servicios, la imagen que se proyecta esa imagen que se quiere transmitir a los clientes.

2.2.1.5.1.4 Supervisar

Es seguir, acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la organización. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados. La función del staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener datos que proporcionen información a la organización. Los gerentes y los administradores deben tener información a tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas. (Saigua, S. &, 2019: 35).

La supervisión ayuda a controlar los procesos con el debido seguimiento de acuerdo a la cultura organizacional, planes y funciones orientados a los colaboradores y que trata de acompañar para poder corregir fallas y reorientar el trabajo.

La importancia de la supervisión no es que el colaborador se sienta vigilado, intimidado, sino más bien que pueda sentir el acompañamiento para poder tener el control de las acciones que se realizar y poder corregir en las áreas que se necesitan mejoras en los procesos.

2.2.1.5.1.5 Auditoria

(Harper, 1992: 55) define la auditoría de TH como “un análisis de las políticas, prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión.

La auditoría de Talento Humano permite poder medir adecuadamente como es el funcionamiento y el desempeño del recurso humano en el que se identifican las posibles fallas en los procesos y en el que además se orientan recomendaciones de mejoras.

Es importante el poder realizar auditorías en las empresas para determinar si las acciones que se realizan se hacen de manera adecuada y sirve además para que los colaboradores tengan una forma de poder medir su desempeño en sus labores.

2.2 Servicio Turístico

2.2.1 Concepto de Servicio

Para Grönroos (2001) un servicio es “una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor” (Santomà Vicens, 2007: 31).

El servicio está orientado a satisfacer una necesidad o un deseo y de esta manera se da respuesta a la demanda que pueda tener un cliente del cual espera sea de calidad y satisfaga lo que solicita.

El servicio debe ir acompañado no solamente de calidad, sino que las personas buscan calidez en lo que pide y siempre el cliente siente que al demandar un servicio y pagar por ello debe recibir una buena atención.

2.2. Concepto de Servicio Turístico

Julián Pérez y Ana Gardey (2014) definen a los servicios turísticos como “prestaciones que una persona contrata cuando desea realizar turismo. El concepto

abarca diferentes cuestiones que están vinculadas a las actividades que desarrollan los turistas. El primer contacto que solemos tener con los servicios turísticos ocurre cuando nos dirigimos a una agencia de viajes. Estas empresas privadas sirven precisamente para conectar a sus clientes con una amplia gama de productos y servicios relacionados con el turismo. El transporte y el alojamiento son dos de los tipos fundamentales de servicios turísticos. Es habitual que los turistas deban adquirir pasajes de ómnibus, tren o avión para trasladarse a su destino. Una vez que arriban al lugar elegido, tendrán que contratar un hotel, un hostel, un apartamento (departamento) u otra clase de alojamiento para pasar la noche". (Calle Montalvan, 2018: 16).

En la industria turística existen diferentes tipos de servicios turísticos que van íntimamente relacionados a los viajes, vacaciones, excursiones, visitas a destinos fuera de su lugar habitual y por el cual se ven en la necesidad de demandar servicios de alojamiento, alimentación, transporte turístico, tours, souvenirs, entre muchos otros. Los servicios turísticos son bien especializados y responden a necesidades humanas básicas que se requieren fuera de casa al tratarse de actividades de ocio y recreación y los que deben ser de calidad para poder satisfacer todas las necesidades que puedan tener los turistas.

2.2.3 Calidad del Servicio

La calidad del servicio es un concepto abstracto y complejo, difícil de definir y medir (Puig-Duran, 2006), de acuerdo con esta visión personal y subjetiva de la calidad, muchas de las definiciones que se manejan en la actualidad giran en torno a la idea de que la calidad de servicio percibida por el cliente es un juicio global del consumidor, relativo a la superioridad del servicio (1990) que resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones sobre el servicio prestado. (Grönroos, 1994; Parasuraman et. al., 1990). (Velásquez, 2013: 30)

El resumen de la evolución de las diferentes nociones sobre calidad, se concreta en cuatro puntos de vista de Reeves y Bednar, (1994) que mantienen vigencia:

2.2.2 Calidad como excelencia.

“La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente”. (Godoy, 2011: 27).

El mejor servicio y de calidad es aquel del que es capaz de fidelizar el cliente con la suficiente capacidad de volverse un consumidor que llena sus necesidades y expectativas de un bien o un servicio.

Si un servicio no se brinda con excelencia en la calidad inmediatamente el cliente se siente insatisfecho y hace ver su inconformidad a través de quejas y además hace saber su molestia a través de su entorno lo que genera más personas informadas de un mal servicio o de un producto de mala calidad.

2.2.2 Diseño y el desarrollo de la oferta y la estrategia de comunicación e imagen.

La imagen corporativa no es más que lo que un determinado público percibe sobre una organización, a través de la acumulación y repetición de todos los mensajes que haya recibido. (Ind, 1990) Por lo tanto es importante considerar un verdadero control en la forma con la que comunicamos el mensaje tomando en cuenta al público o clientes muy heterogéneos, esto con el objetivo de mantener o aumentar las ventas, darle cierto prestigio a la empresa a través de la marca, fomentar la publicidad espontánea y/o divulgar los servicios ofertados hacia los clientes. La imagen corporativa se puede definir como una representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (Sánchez, 2013: 18).

La imagen corporativa de una empresa es la cara que refleja hacia los clientes de tal manera que se quede grabada en la mente del consumidor y a través de ella poder representar los servicios y atributos que tiene la organización para brindar.

Una buena imagen corporativa de una empresa es capaz de quedar permanentemente en la mente de los consumidores y además crea una identidad con la cual se identifica

y se es parte como cliente a la hora de consumir, evaluar y repetir los productos o servicios adquiridos.

2.2.2.1 Ventajas competitivas de la empresa en términos de calidad frente al mercado.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Pueden señalarse muchas fuentes garantes de ventajas competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 6), citado por (Arellano Díaz, 2017: 75).

Es importante que las empresas puedan tener en cuenta las ventajas competitivas para hacer frente con mayor calidad en los servicios brindados y de esta manera prever y estar preparados para innovar y dar lo mejor en el mercado.

Si la empresa desarrolla un producto que tome en cuenta las ventajas competitivas del mercado podrá hacerle frente a la competencia y a su vez fidelizar los clientes que pueden tener mejores productos y servicios.

2.2.2.1 Calidad como ajuste a las especificaciones (privilegia los requisitos técnicos para el diseño y fabricación del producto.

Carlzon plantea: “Asegúrese de que está vendiendo lo que el cliente quiere comprar” (Albrecht & Zemke, 1991:27), de lo cual se deriva, identificar las expectativas de los clientes e integrar en el servicio las estrategias y políticas comerciales. A decir de Ginebra y Arana (1999), el servicio es una cuestión de actitud de las personas, de la política comercial y del diseño de procesos. La empresa, entrega lo que promete en la promoción-publicidad. Significa armonía de procesos, actitudes del personal (Xin & Choi, 2020:92) y políticas comerciales con una visión integradora del servicio. El replanteamiento de la mentalidad del servicio tiene dos premisas: 1. Un producto servicio de calidad

que satisfaga las necesidades de clientes debe estar respaldado en la formulación de un “concepto”. 2. El “concepto” formulado por la organización, condiciona funcionamiento de estructura, diseño de sistemas de prestación del servicio y preparación - comportamiento del personal. (González, 2022: 66).

La empresa debe responde a las necesidades que tienen los clientes y saber llegar a cubrir todas esas necesidades y expectativas ofreciendo productos de calidad, que incluya el cumplimiento de todos los requisitos técnicos que se deben tomar en cuenta en el diseño y fabricación de los productos.

Muchas veces las empresas elaboran productos o servicios de acuerdo a las propias percepciones de los propietarios en el que muchas veces tiene que ver con sus gustos, afinidades o deseos y no responden a las necesidades que tienen los clientes o el mercado y posteriormente por ello los negocios deben dar ese giro que responda a lo que el cliente solicita.

2.2.3 Calidad como Valor

Dodds et al (1991), citado por (Chávez S. V., 2018: 16), entienden el valor percibido como el fruto de antecedentes desencadenantes del precio percibido: la calidad y el sacrificio percibido. Para ellos el precio puede ser un indicador del sacrificio que debe hacerse para conseguir un bien, o también, mostrar la calidad de un producto. En tanto al análisis de los conceptos presentados, ha de definirse al valor percibido como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio.

2.2.2.1 Ventajas competitivas de la empresa en términos de calidad frente al mercado.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso o servicio tradicional de la organización, lo que da una ventaja exponencial sobre cualquiera de los competidores. Esto puede ser en precio, forma de operar, atributos adicionales, entre otros. Lo más importante es hacer algo tan diferente que proporcione alguna ventaja sobre la competencia, aunque sea un cambio pequeño. Si año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la organización crecerá hasta que a los competidores les sea difícil alcanzarla. (Arellano Díaz, 2017: 79).

2.2.4 Calidad como ajuste a las especificaciones

Por otro lado (James Paul, 1997) en su libro "La Gestión de la Calidad Total" menciona a Garvin en 1988, quien nos indica tres enfoques de la calidad, entre ellos se encuentra; "Enfoque de la calidad basada en el producto. De esta manera, una estrategia de diseño basado en el producto... los productos ofrecen las bases para este enfoque de la calidad, como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo...; Enfoque de la calidad basada en la fabricación, para cambiar las especificaciones del diseño a parámetros del producto, los fabricantes utilizan generalmente una estrategia de fabricación. Es aquí donde los procesos de ingeniería y de fabricación son específicamente considerados. (Gutierrez Mamani, 2014: 36).

2.2.4.1 Cultura de servicio.

La cultura del servicio se entiende generalmente como término relativo a las ventas de una empresa y al servicio al cliente. Y aunque el concepto tiene su origen en las áreas comerciales de una compañía, su significado, necesidad y aplicación va mucho más allá que su utilidad comercial para los ingresos de una empresa. Para comenzar en una empresa, por ejemplo, la cultura del servicio debe estar presente en todos los procesos en donde interviene el recurso humano porque esto afecta el clima organizacional y la imagen corporativa de la compañía tanto interna como externamente. (Maldonado, 2015: 104).

2.2.5 Calidad como elemento de la gestión

En el sector de los servicios también se ha venido implantado y desarrollando enfoques, métodos y técnicas para procurar calidad, en los avances que se integran a la producción de bienes físicos. Así ocurre en los servicios de salud, donde se han utilizado diversos enfoques que posibilitan evaluación de la calidad, garantía de la calidad, mejora continua de la calidad, planificación estratégica de la calidad, dirección por objetivos, gerencia o gestión de la calidad, desarrollo organizacional, y reingeniería de la calidad, entre otros (Larios, 2009), citado por (Palma, 2018: 187).

La gestión de la calidad es importante para garantizar a través de diferentes procesos las diversas estrategias para lograr asegurar que los productos o servicios se

implementan con los más altos estándares y cumpliendo la mejora, corrección y evaluación de calidad que el cliente demanda.

Muchas empresas no hacen énfasis en garantizar procesos que aseguren la calidad y no cuentan con la información necesaria para poder realizarlo, ya que en muchas ocasiones se aplica prueba – error o bien la aplicación de conocimientos empíricos.

2.2.4.1 Integración organizacional y orientación.

Brunet (2011), manifiesta que la definición de clima organizacional, se refiere a un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras organizaciones, estas particularidades son relativamente estables en el tiempo y afectan el comportamiento individual dentro de ella. Además, apoyar la clasificación de elementos relacionados con el clima organizacional del departamento. (Parra, 2021: 221).

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudio

3.1.1 Según su enfoque

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recolectó datos para corroborar la hipótesis planteada, con base a la medición de las estadísticas y sus resultados.

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones” (Sampieri, 2014:7).

Al mismo tiempo contiene elementos cualitativos ya que se aplican técnicas como la entrevista, y un check list que generaron datos no medibles sujetos de interpretación que también permitieron comprobar hipótesis.

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los

datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas” (Sampiere, 2014:8).

3.1.2 Según su alcance

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Morales, 2012:32).

Según su alcance el estudio es de tipo descriptivo, ya que se centra en recolectar los datos que muestran la una comunidad y contexto que ocurre en el momento determinado del estudio, para lo cual se recopila las características y aspectos específicos de las buenas prácticas de sostenibilidad y desarrollo sostenible.

3.1.3 Según su diseño

Según su diseño la presente investigación es no experimental, ya que no se manipula deliberadamente las variables, es decir en la investigación no se hace variar intencionalmente las variables, lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para luego poder analizarlos.

3.1.4 Según su temporalidad

Por su dimensión temporal es de corte transversal, debido a que se recolectó una única vez por un corto tiempo, durante el I Semestre 2023. Estudios transversales: Se mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades.

3.1.5 Según su propósito

El propósito del presente estudio es aplicado ya que pretende orientar la investigación hacia un nuevo conocimiento destinado a dar soluciones.

Según Murillo, (2008) La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar o sistematizar la práctica basada en investigación.

3.2 Área de estudio

3.2.1 Macro localización:

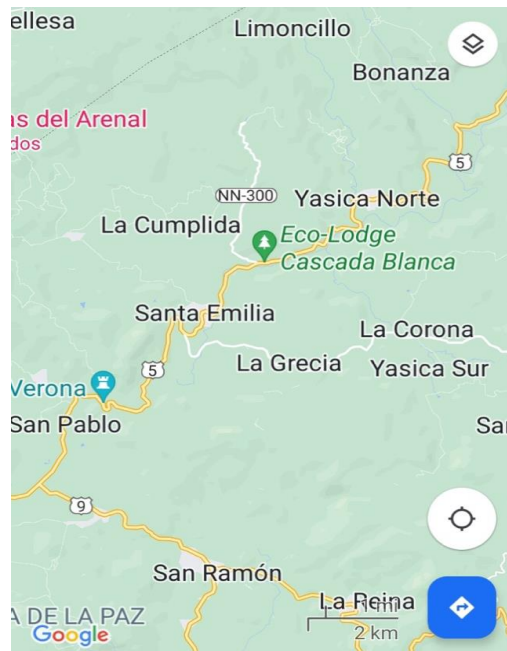
Nicaragua de acuerdo a su posición geográfica se encuentra localizada en el istmo centroamericano, que une a las dos grandes masas continentales: América del Norte y América del Sur. La posición de Nicaragua encierra un valor estratégico para el desarrollo del comercio, la economía y las relaciones geopolíticas del hemisferio (Oviedo, 1993:18).

Macrolocalización de Nicaragua



Fuente: Google maps

Microlocalización de Ecolodge Cascada Blanca



Fuente: Google maps

El presente estudio se desarrolló en Ecolodge Cascada Blanca, ubicado en el kilómetro 147 carretera a La Dalia – Matagalpa.

3.3 Unidades de análisis Población / Muestra

Ramírez (1999), considera a la población como el conjunto de valores de alguna variable aleatoria relacionada con un conjunto de sujetos, entidades, es decir un conjunto grande de valores respecto a una característica, así como concreta a la muestra como el estudio aleatorio de una parte representativa de la población para luego generalizar los resultados obtenidos sobre la misma.

En el estudio la población lo integrarán: 1 Gerente Propietario, 1 Gerente de Administración, 1 Gerente de Marketing, Responsables de áreas: 1 responsable de Barista, 1 responsable de Barra, 1 responsable de Restaurante, 1 responsable de Cocina, 1 responsable de Mantenimiento. Además, se toma en cuenta a visitantes a Cascada Blanca, entre los cuales el promedio de visita mensual es de 500 visitantes.

Muestra.

Las muestras no probabilísticas son aquellas que tienen criterios preestablecidos, para la selección de los elementos del universo objeto de estudio, su representatividad con respecto a la población se afecta, por solamente es válida para muestra, critica el azar, porque ignora la posibilidad de incluir elementos que la afectan. La naturaleza circunstancial caracterizada por los elementos de la población, de ser escogidos intencionalmente por criterios del investigador, no permite la probabilidad de incluirlo en la muestra y, por consiguiente, no se puede calcular el error de la muestra.

Se determina para este estudio el muestreo no probabilístico por conveniencia, con toda la población seleccionada, aquí los individuos a investigar contienen las mismas características, siendo una misma unidad de análisis.

Por conveniencia: Es de naturaleza intencional, los elementos de la muestra lo seleccionan el investigador por su fácil acceso o conveniencia.

Tabla 2: Criterio para la selección de la muestra

Selección muestra	para	Criterio de Selección muestra	para	Cantidad a Entrevistar
Gerente: Propietario		Gerente que desarrollan su trabajo en concordancia con la implementación de talento humano y servicios turísticos.		1 persona
Visitantes		Visitantes nacionales y/ o extranjeros que dominen el idioma español y que hayan pernoctado en el hotel y que hayan tenido la experiencia de presenciar la implementación de talento humano y servicios turísticos.		30 visitantes
Personal Blanca	Cascada	Colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca que laboran en diferentes áreas.		2 colaboradores

Fuente: Elaboración de los autores.

El total de la muestra fue de 30 sujetos para encuestas y tres colaboradores para entrevistas.

3.3 Métodos e instrumentos de recolección de datos.

1.1.1 Encuesta

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (Bernal, 2010).

1.1.2 Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador sugiere Buendía, Colás Bravo, & Hernández Pina, (2005), citados por (Bernal, 2010).

3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos

Una de las cualidades que debe tener un instrumento de recolección de información es la confiabilidad, asociada a la medición entendida como la comparación que se hace un concepto con respecto a un indicador empírico, en otras palabras, expresa la unidad orgánica entre calidad y cantidad. A cada objeto cualitativamente específico, le son inherentes determinadas características cuantitativas, variables y móviles (Cerdeña, 1998:14).

Cuando se diseña un instrumento para recoger información muestra, debe cumplir con dos requisitos básicos:

- La validez referida a que el instrumento mida lo que debe medir.

La confiabilidad referida a que, si el instrumento se aplica teóricamente muchas veces, los resultados obtenidos no deben variar significativamente.

Para las entrevistas se valida mediante la técnica Delphi o juicios expertos

Delphi o juicio de expertos es un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo". Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Tabla3

Equipo de expertos

No	Nombre del especialista	Formacion academica y profesional
01	Heysel Carolina Marín	Lic En Turismo Sostenible. Lazo.
02	Jairo Yasser Averruz Herrera	Lic En Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Para la validación de encuestas se realizó a través del programa estadístico SPSS mediante el alfa de Cronbach.

El alfa de Cronbach es una medida estadística, la cual se utiliza generalmente como una medida de consistencia interna o confiabilidad de un instrumento psicométrico (que utiliza escalas de Likert).

Cuantifica qué tan bien un conjunto de variables o ítems mide un aspecto latente único y unidimensional de los individuos a partir de la aplicación de un cuestionario. El coeficiente alfa de Cronbach es la forma más sencilla y conocida de medir la

consistencia interna y es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala. El coeficiente alfa de Cronbach debe entenderse como una medida de la correlación de los ítems que forman una escala. Está indicada la determinación del alfa de Cronbach en escalas unidimensionales que tengan entre tres y veinte ítems y siempre se debe informar este valor en la población específica donde se empleó la escala.

Según (Mayorga, 2020) expresa que “La Prueba Piloto forma parte de la metodología de investigación que sirve para crear aproximaciones reales de los proyectos de investigación antes de establecer la prueba final”.

Para confirmar la validez y confiabilidad de los instrumentos se realizó un pilotaje con las encuestas utilizando como referente el Indicador Alfa de Cronbach, para así obtener un indicador de confiabilidad dentro del rango deseado.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	85.7
	Excluido ^a	5	14.3
	Total	35	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.977	21

3.6 Procesamiento y plan de análisis de la información.

Primera Fase: En la primera fase de la investigación se aplicaron los métodos teórico, deductivo e inductivo en la recopilación de información secundaria que se obtendrá de consultas a diferentes fuentes de información (libros, revistas, boletines estadísticos,

reportajes de periódicos, internet, todos afines al tema de estudio), información que se analizará, sintetizará y contextualizará para elaborar el protocolo de investigación.

Segunda Fase: En la fase de ejecución que corresponde al levantamiento de la Información se hizo uso del método empírico con recopilación de información primaria.

Esta fase se realizará de la siguiente manera:

- Una Visita de familiarización a la empresa en estudio: para realizar un recorrido rápido, entrar en un primer contacto con los colaboradores y visitantes, para conocer su opinión sobre la investigación y coordinar las siguientes visitas con ellos.
- Una visita para la aplicación de entrevista a los responsables de áreas del hotel
- Una visita para la aplicación de encuesta a visitantes que pernoctan en el hotel.
- Una visita para la aplicación de entrevista a colaboradores.

Tercera Fase: Comprende el procesamiento y análisis de la información primaria obtenida a través de las encuestas que se procesaron a través del programa estadístico en Excell para generar tablas de salida y gráficos los cuales se describen y se analizan para emitir juicios.

- Las entrevistas y encuestas se procesaron interpretando y sintetizando los resultados.

El análisis de los resultados se realizó mediante la triangulación de la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes instrumentos. Los resultados finales del estudio se presentan de forma sintetizada en tablas, gráficos y deducciones obtenidos de los resultados de la investigación con los cuales se redactaron el informe

final de investigación haciendo uso de programas computarizados como Microsoft, Excel y SPSS.

Cuarta Fase: Pre-defensa y Defensa: Consiste en la elaboración de ayudas didácticas para la pre-defensa y defensa del trabajo de tesis en el plazo establecido por la coordinación del Curso de Culminación de Pensum de Proyectos de Investigación. Para finalizar con la incorporación de las recomendaciones del tribunal examinador para la entrega final del documento a la universidad.

3.7 Operacionalización de Variables

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Dimensión operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de unidad de muestreo
Identificar las características personales y profesionales del talento humano en Ecolodge cascada blanca	Talento Humano	Dependiente	El talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva.” (Human talento factor in the organizations- Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo	Chiavenato (2011), afirma que los procesos en la gestión de personas son cinco subsistemas: (1) de provisión, (2) organización, (3) mantenimiento, (4) desarrollo, y (5) auditoría tabla 2). Estos están íntimamente relacionados e interdependent	1.1 Subsistema de provisión Según Fuentes y Cordon (2016), se encarga del suministro de personas a la organización, abasteciendo la empresa con talentos humanos necesarios para su funcionamiento que implican actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como su integración a	2.1 Talento Humano CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO 1. ¿Cómo caracteriza al área de Talento Humano de Cascada Blanca en el desarrollo de sus funciones? a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Regular	Encuesta dirigida a Clientes

			Montoya-Serrano, ene.-abr. 2013).	es, por su vinculación todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los otros, lo que generará ajustes y adaptación en el mismo, desde una visión sistémica, considerando subsistemas, dentro de ese sistema	tareas organizacionales.	_____ _____	d) Deficiente	
--	--	--	-----------------------------------	--	--------------------------	----------------	---------------	--

					<p>DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO</p> <p>2. ¿Cuáles son los conocimientos considera deberían de evaluar para optar a un puesto de trabajo en Cascada Blanca?</p> <p>a) Características propias de personalidad e individualidad _____</p> <p>b) Aspiraciones _____</p> <p>c) Valores _____</p> <p>d) Actitudes _____</p> <p>e) Motivaciones _____</p> <p>f) Objetivos individuales _____</p> <p>2.2.1.2 Habilidad</p> <p>3. Por el perfil de Cascada Blanca, ¿Cuáles considera deberían ser las habilidades necesarias para la contratación de los colaboradores?</p> <p>a) Saber hacer funciones _____</p> <p>b) Utilizar y aplicar el conocimiento _____</p>	Encuesta dirigida a Clientes
--	--	--	--	--	--	------------------------------

						<p>c) Resolver problemas _____</p> <p>d) Crear e innovar _____</p> <p>e) Transformación del conocimiento en resultado _____</p> <p>2.2.1.3 Actitud</p> <p>4. ¿Cuáles considera deberían ser las actitudes necesarias para la contratación de los colaboradores de Cascada Blanca?</p> <p>a) Respeto _____</p> <p>b) Empatía _____</p> <p>c) Responsabilidad _____</p> <p>d) Honestidad _____</p> <p>e) Voluntad _____</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

				<p>1.2 Subsistema de organización</p> <p>Las empresas cuentan con procesos definidos como: descripción y análisis de puestos, diseño de puestos y evaluación de desempeño, actividades que soportan la efectiva gestión del personal, respondiendo a la mejora continua en</p>	<p>2.2 Subsistemas de Organización</p> <p>8. ¿Cómo se realiza la evaluación cualitativa y cuantitativa de desempeño del personal?</p>	<p>Entrevista a Gerente y Colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca.</p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>necesidades de la organización.</p> <p>1.3 Subsistema de mantenimiento</p> <p>Logra que los colaboradores realicen sus actividades de manera óptima y eficiente; aplicando planes de autorrealización, que serán de provecho para la calidad de</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>conocimientos en la organización.</p> <p>2.2 El subsistema de desarrollo en las organizaciones enmarca la capacitación y desarrollo del personal, estos crean espacios de aprendizaje sostenible, haciendo que sus colaboradores estén en capacidad y facultad de aplicar a cargos gerenciales y la empresa esté en constante rotación y gestión con la gente.</p>	<p>2.1.4 El subsistema de desarrollo</p> <p>5. ¿Considera importante que la empresa cuenta con planes de desarrollo basados en:</p> <p>a) Antigüedad _____</p> <p>b) Trayectoria_____</p> <p>C) Ascensos_____</p> <p>D) Capacitación _____</p>	<p>Encuesta a Clientes</p>
--	--	--	--	---	--	----------------------------

				<p>1.5 El subsistema de auditoría es catalogado como sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social en la gestión de los recursos humanos, aplicando novedosas herramientas de tecnología de la información y comunicación, que permitan el pensamiento ético y socialmente responsable en la organización.</p> <p>.</p>	<p>2.1.5 El subsistema de Auditoría</p> <p>11. ¿Cómo se da la supervisión de las áreas de la empresa?</p>	<p>Entrevista a Gerente y Colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca</p>
--	--	--	--	---	---	--

<p>3. Determinar la calidad del servicio turístico o a través de la valoración del desempeño laboral</p>	<p>Servicio Turístico</p>	<p>Independiente</p>	<p>Son el conjunto de realizaciones, hechos, y actividades, tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos. incluyen su producción, distribución,</p>	<p>la evolución de las diferentes definiciones sobre calidad, se concreta en cuatro puntos de vista de Reeves y Bednar, (1994) que mantienen vigencia: 1) <i>Calidad como excelencia</i> 2) <i>Calidad como Valor</i> 3)</p>	<p>2.1 <i>Calidad como excelencia</i> (requiere establecer previamente, qué se entiende por “<i>excelencia</i>”, evitando sea abstracta).</p> <p>2.2 <i>Calidad como Valor</i> (traducida por Drucker, 1993:3 como “...<i>calidad es lo</i></p>	<p>2.2 Servicio Turístico</p> <p>1. ¿Qué tipo de servicios ofrece el hotel?</p> <p>a) Alimentos y Bebidas _____</p> <p>c) Transporte Turístico _____</p> <p>b) servicios de hotel _____</p> <p>d) Guía de Turistas _____</p> <p>2. ¿Cuál es el principal motivo porque el que visitó Ecolodge Cascada Blanca?</p> <p>a) Vacaciones _____</p> <p>b) Viaje de trabajo _____</p> <p>c) Compras _____</p> <p>c) Esparcimiento _____</p>	<p>Encuesta a clientes</p>
--	---------------------------	----------------------	---	--	---	--	----------------------------

<p>en Ecolod ge Casca da Blanca Mataga lpa</p>			<p>comercialización, venta, y prestación, bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico que satisfacen las necesidades de los turistas.</p>	<p><i>Calidad como ajuste a las especificacione s y 4) Calidad como elemento de la gestión.</i></p>	<p><i>mejor para cada tipo de cliente”.</i></p> <p>2.3 <i>Calidad como ajuste a las especificacion es (privilegia los requisitos técnicos para el diseño y fabricación del producto.</i></p> <p>2.4 <i>Calidad como elemento de</i></p>	<p>3. ¿Cómo percibe la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores?</p> <p>a) Excelente ___ b) Bueno ___ c) Regular ___ d) Deficiente ___</p> <p>4. ¿Cuáles son las cualidades que caracteriza al personal de Cascada Blanca?</p> <p>a) Creatividad ___ b) Liderazgo ___ c) Proactividad ___ d) Empatía y Respeto</p> <p>5. Dentro de las dimensiones del personal de cascada blanca que prevalece en su atención a los clientes</p> <p>a) Conocimientos ___ b) Habilidades ___</p>	
--	--	--	--	---	---	---	--

					<p><i>la gestión</i></p> <p>(concebida no solo desde la perspectiva del producto y el valor, sino también como un elemento de la gestión estratégica de la empresa).</p>	<p>c) Actitud _____</p> <p>6. ¿Cómo es tu nivel de satisfacción por el trato del personal?</p> <p>a) Satisfecho _____</p> <p>b) Normal _____</p> <p>c) Poco satisfecho _____</p> <p>7. ¿Cómo consideras la preparación profesional del personal de Cascada Blanca?</p> <p>a) Conocimientos del rubro turístico _____</p> <p>b) Experiencia en atención al cliente _____</p> <p>c) Empatía _____</p> <p>d) Buen trato _____</p> <p>8. ¿Cuáles son las características que más te gustan de los servicios de Cascada Blanca?</p> <p>a) Precio _____</p> <p>b) Producto _____</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

					<p>c) Promociones _____ d) Atractivos turísticos _____</p> <p>9. ¿Cuáles considera usted son las ventajas competitivas que tiene la empresa en términos de calidad?</p> <p>a) Accesibilidad _____ b) Atractivo turístico _____ c) Alojamiento y Alimentación _____ d) Actividades turísticas _____ e) Atención de Calidad _____</p> <p>10. ¿Cómo considera la relación calidad – precio de los servicios brindados?</p> <p>a) Excelente _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ e) Deficiente _____</p> <p>11. ¿A través de qué tipo de publicidad conoció</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					<p>sobre Ecolodge Cascada Blanca?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Material publicitario impreso. (folletos, banner) _____b) Sitios web (blogs, portales) _____c) Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) _____d) Ferias de Turismo _____e) Una recomendación _____ <p>12. ¿Cuál de las siguientes promociones ofrece Ecolodge Cascada Blanca?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Ofertas de semana _____b) Descuento por más estadía _____c) Descuento por fechas especiales _____d) Paquetes familiares _____e) Desayuno Gratis _____ <p>13. ¿Hacia qué mercados considera se promociona el hotel?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Local _____b) Nacional _____c) Regional _____d) Internacional _____	
--	--	--	--	--	---	--

						<p>14. ¿Cuál es la estadía promedio que se hospedaría en Ecolodge Cascada Blanca?</p> <p>a) 1 noche ____ b) Dos noches ____ c) Tres noches ____</p> <p>d) 3 noches a Más ____</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 1

Cuadro de triple entrada de instrumentos

Fuentes e instrumentos	Personal Administrativo	Clientes	Revisión de Literatura
Categorías o indicadores	Entrevista	Encuesta	Análisis de datos Pág.
<p>2.1 Talento Humano</p> <p>FUNCIONES</p> <p>1. ¿Cuáles son los procesos que realizan desde la Administración para la identificación de los posibles prospectos de colaboradores?</p> <p>CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO</p> <p>2. ¿Que caracteriza al área de Talento Humano de Cascada Blanca en el desarrollo de sus funciones?</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Pag 15</p> <p>Pag 16</p>

<p>DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO</p>			Pag 17 – 42
<p>3. ¿Cuáles son los conocimientos básicos que evalúan para un puesto de trabajo, tomando en cuenta las características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales?</p>	X	X	
<p>2.2.1.2 Habilidad</p>			
<p>4. Por el perfil de su negocio, ¿Cuáles son las habilidades necesarias para la contratación de los colaboradores?</p>			
<p>2.2.1.4 Actitud</p>			
<p>5. ¿Qué actitudes del posible candidato le interesa a la hora de la contratación?</p>	X	X	
<p>2.2.1.5 Capacidades</p>			
<p>6. ¿De qué manera toman en cuenta las capacidades y actitudes para el personal de su negocio?</p>	X	X	
<p>2.2.1.6 Motivaciones</p>			
<p>7. ¿Qué tipo de compromisos considera presenta el personal ante el trato recibido de Cascada Blanca?</p>	X	X	

2.2. Subsistema de provisión			
2.2 Subsistemas de Organización	X		
8. ¿Cómo se realiza la evaluación cualitativa y cuantitativa de desempeño del personal?		X	
2.1.3 Subsistema de mantenimiento			
9. ¿Cómo se da el Cuido de la higiene y seguridad en el trabajo?	X		
10. ¿Qué utiliza Cascada Blanca para motivar e incentivar al talento humano?		X	
2.1.4 El subsistema de desarrollo	X		
11. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo basados en antigüedad, experiencia, trayectoria, ascensos, capacitación?	X		
2.1.5 El subsistema de auditoría			
12. ¿Cómo se da la supervisión de áreas en la empresa?	X	X	
	X	X	

<p>2.1 Servicio Turístico</p>			Pag 42 - 45
<p>2.2.1 Calidad del Servicio Turístico</p>	X	X	
<p>13. ¿Cómo determinan la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores?</p>			
<p>14. ¿Cómo está definida la imagen corporativa de la empresa?</p>			
<p>15. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene la empresa en términos de calidad al mercado?</p>			
<p>16. ¿Cómo miden las expectativas de la calidad de los servicios por parte de los clientes?</p>	X		
<p>17. ¿Qué tipo de servicios ofrece el hotel?</p>			
<p>18. ¿Cuál es el principal motivo porque el que visitó Ecolodge Cascada Blanca?</p>	X		
	X		

<p>19. ¿Cómo percibe la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores?</p>		X	
<p>20. ¿Cuáles son las cualidades que caracteriza al personal de Cascada Blanca?</p>		X	
<p>21. Dentro de las dimensiones del personal de cascada blanca que prevalece en su atención a los clientes?</p>			
<p>22. ¿Cómo es tu nivel de satisfacción por el trato del personal?</p>		X	
<p>23. ¿Cómo consideras la preparación profesional del personal de Cascada Blanca?</p>			
<p>24. ¿Cuáles son las características que más te gustan de los servicios de Cascada Blanca?</p>		X	
<p>25. ¿Cuáles considera usted son las ventajas competitivas que tiene la empresa en términos de calidad?</p>		X	

<p>26 ¿Cómo considera la relación calidad – precio de los servicios brindados?</p>			
<p>27 ¿A través de qué tipo de publicidad conoció sobre Ecolodge Cascada Blanca?</p>		X	
<p>28. ¿Cuál de las Síguenos Promociones ofrece Ecologic Cascada Blanca?</p>		X	
<p>29. ¿Hacia que mercados considera se promociona el hotel?</p>		X	
<p>30. ¿Cuál es la estadía promedio que se hospedaría en Cascada Blanca?</p>		X	

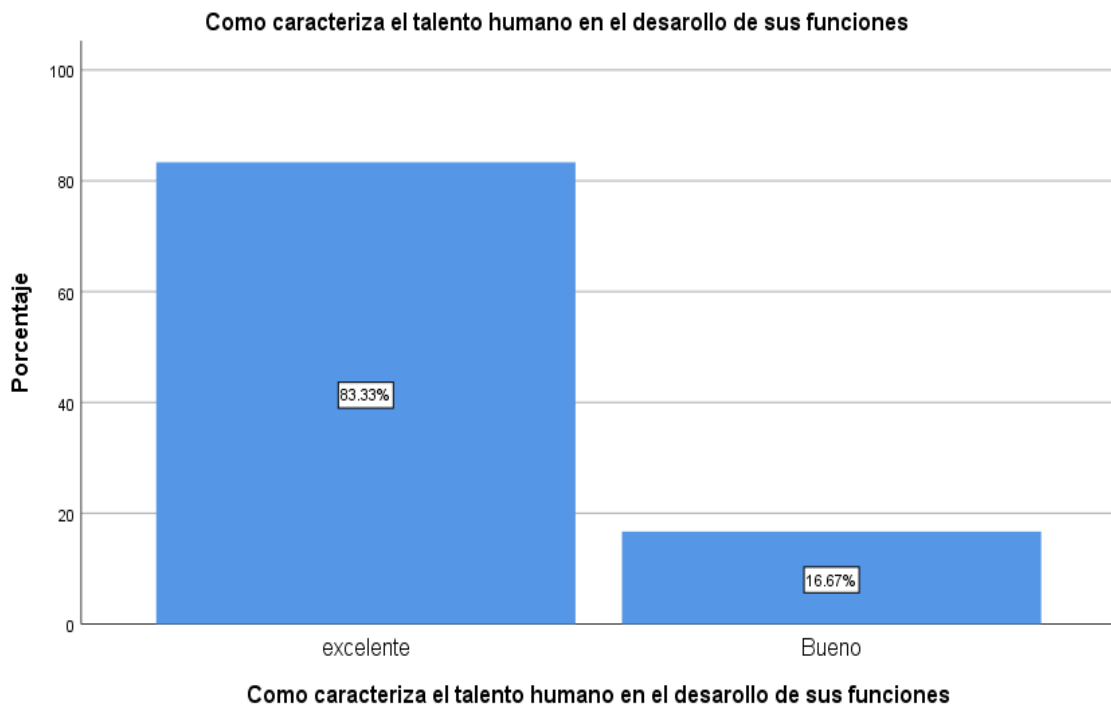
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo denominado “Análisis de Resultados” se lleva a cabo la descripción y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los visitantes de Ecolodge Cascada Blanca y las entrevistas realizadas a

Talento Humano

Retomando el planteamiento de Chiavenato (2002); afirma que, la gestión del talento humano, es una nueva tendencia que surge de la ARH, que hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y, además, retiene a colaboradores dentro de las empresas.

Gráfica 1: Caracterización del talento humano en el desarrollo de sus funciones



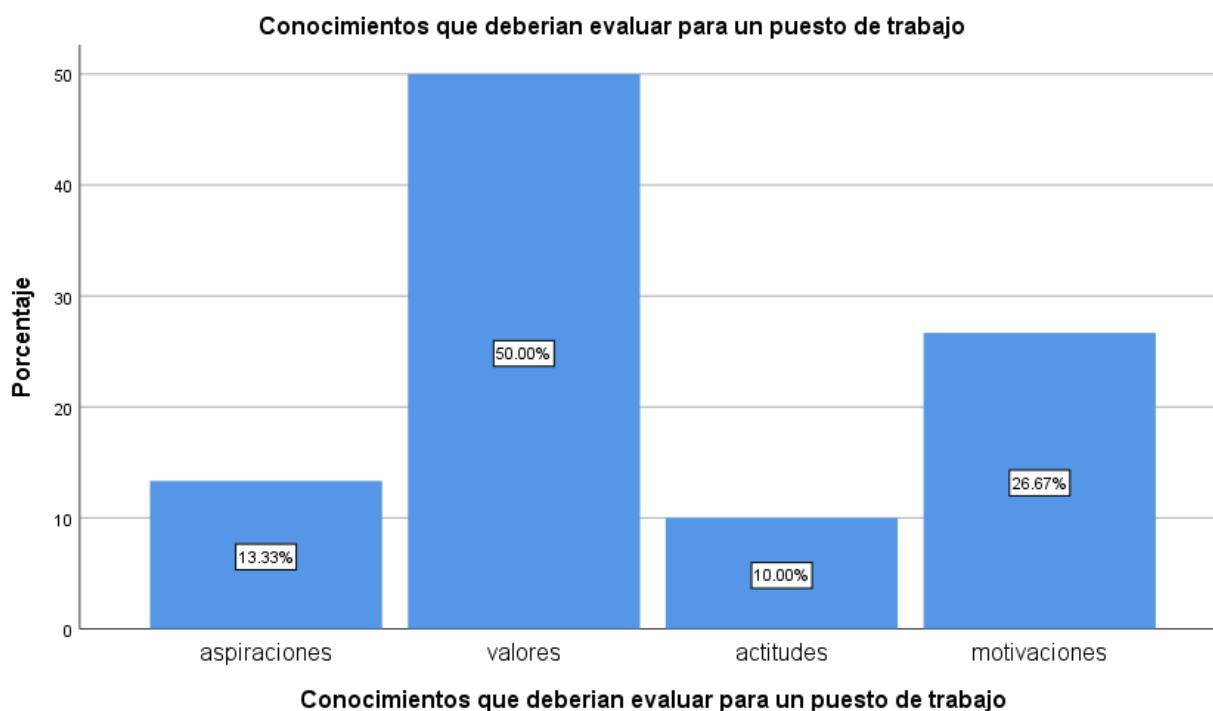
Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Los visitantes de Ecolodge Cascada Blanca caracterizan el talento humano que tienen los colaboradores en el desarrollo de las funciones que realizan en la prestación de los servicios, es excelente, así lo manifiesta en 83.33 % de los encuestados, mientras que el 16.67 % lo califica en la categoría de bueno el talento humano de los colaboradores.

Por su parte en la entrevista realizada al Gerente Propietario, señala que, lo que caracteriza al Talento Humano de Cascada Blanca en el desarrollo de sus funciones, es que el personal tenga una visión, que la gente se sienta en confianza de poder expresarse bien, la presentación, trabajar con gente de toda naturaleza, ya sea del campo que venga a Cascada Blanca y tratarlos igual a como tratamos a una persona que viene fuera del país, que todos sean tratados en igualdad de condiciones.

Es importante apreciar que, el talento humano es el que permite que las empresas obtengan mejores resultados y cumplan todas sus metas de una manera más sencilla, he aquí que sean un elemento decisivo para el éxito o el fracaso de las mismas.

Gráfica 2: Conocimientos que se evalúan para un puesto de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

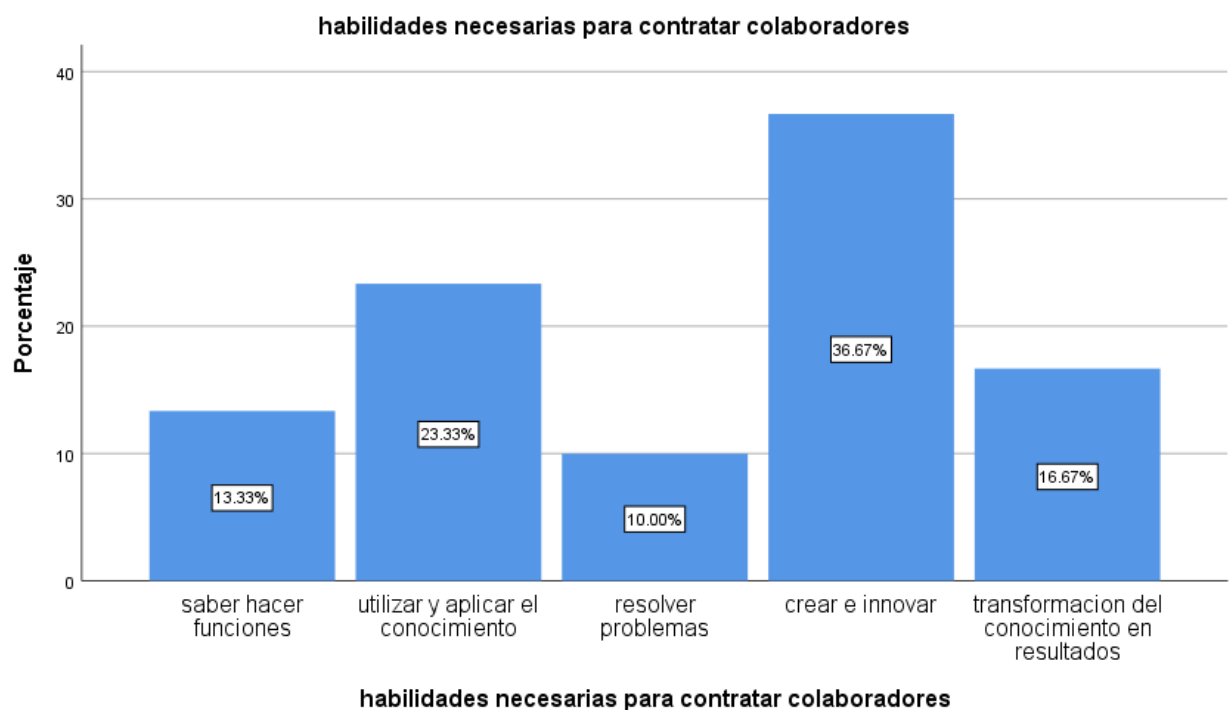
El conocimiento es una estrategia de gestión que nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. (Zabaleta, 2003: 118).

Para los clientes de Ecolodge Cascada Blanca, consideran que el conocimiento que deberían evaluarse para un puesto de trabajo, en primer lugar, serían los valores, resultado extraído del 50 % de los encuestados, seguido consideran que, de las motivaciones son importantes, así lo señala el 26.67 % y un 13.33 % consideran que las aspiraciones se deben evaluar para un puesto de trabajo y un 10 % refiere a las actitudes. En la entrevista realizada al Gerente Propietario, manifestó que, se evalúa el conocimiento que ya tienen y el deseo de contribuir a la misión de Cascada Blanca; también agregó que un estudiante que aspire trabajar en el área de turismo tiene que enterarse de que se trata el lugar, se

espera que los que quieren trabajar en Cascada Blanca, ya tengan ese conocimiento, no solamente querer trabajar.

Como se aprecia, el conocimiento es la síntesis dinámica e irreplicable que se genera en la interacción entre la información, la persona que la intenta aplicar a su trabajo y el campo de aplicación del entorno laboral.

Gráfica 3: *Habilidades necesarias para contratar personal en Ecolodge Cascada Blanca*



Fuente: *Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca*

La Habilidad Se trata de saber hacer. “Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado”. (Chiavenato, 2009: 50).

En cuanto a las habilidades necesarias para la contratación de colaboradores, el 36.67 % que manifestaron al ser consultados en la encuesta, que crear e innovar es una de las habilidades necesarias que se deberían, en cambio un 23.33 % opina que, se debe tomar en cuenta la utilización y aplicación del conocimiento,

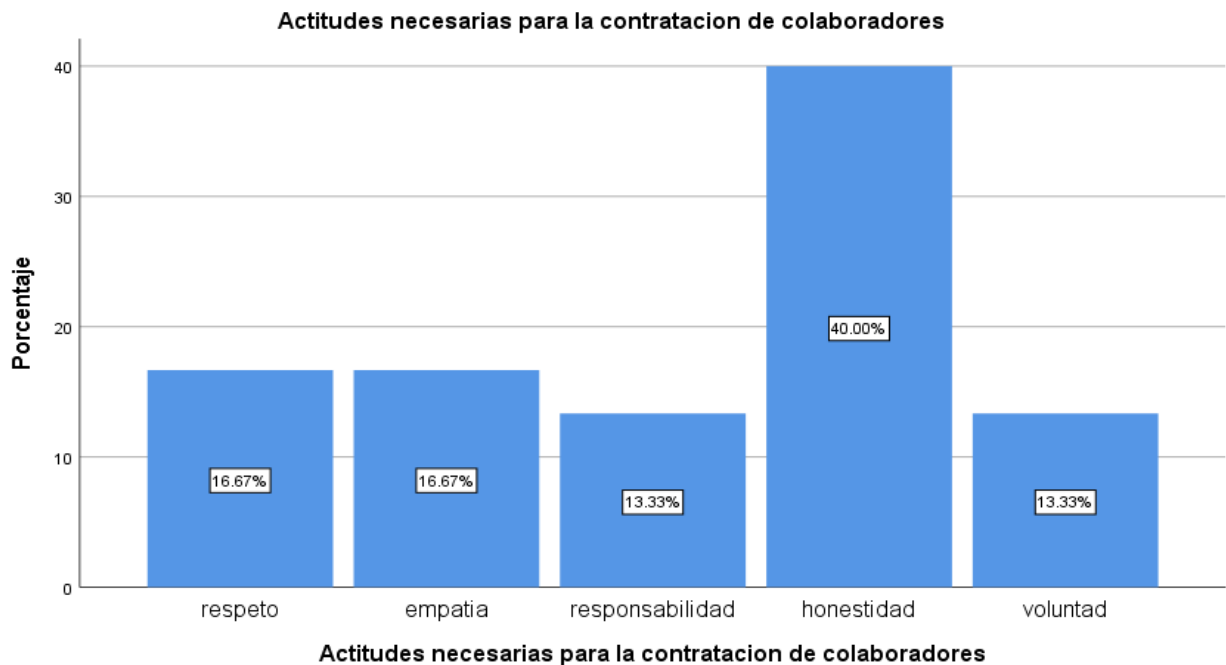
sin embargo un 16.67 % cree que habría que tomar en cuenta la transformación del conocimiento en resultados, pero un 13.33 % manifiesta que debe saber hacer las funciones como una de las habilidades de importancia y solo 10 % manifiesta que una habilidad importante es, resolver problemas. En la entrevista realizada a realizada al Gerente Propietario, manifestó que hay especializaciones en todo, por ejemplo, ser barista es complejo ya sea en la barra, en la cocina o en otra área son habilidades que deben saber y tener o si la persona no sabe inclusive, se está dispuesto a enseñarles, mientras que quieran aprender.

Los conocimientos técnicos son fundamentales para desempeñar un puesto de trabajo, pero lo son, de igual manera, las habilidades profesionales y las habilidades sociales de cualquier empleado. Ambas son relevantes para crear un buen clima de trabajo que aumente la productividad de sus trabajadores.

En la entrevista realizada a realizada al asesor turístico de Cascada Blanca, manifestó que desde la Administración se identifican los prospectos de colaboradores en base a las necesidades que existen en puestos vacantes de las diferentes áreas, sobre todo los administrativos se publican para ver quién puede aplicar, los otros se basan en recomendaciones.

De igual manera, en la entrevista realizada a la responsable de Grupo de sanación y/o animación turística Lic. Tessa Ruiz, manifestó que, a través de la realización de algunas vacantes son publicadas en las redes oficiales de Cascada Blanca.

Gráfica 4: Actitudes necesarias para la contratación de los colaboradores en Ecolodge Cascada Blanca



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato, 2009: 50).

La honestidad representa un 40 % de las actitudes necesarias para la contratación de los colaboradores en Ecolodge Cascada Blanca, según lo manifestaron los visitantes en las encuestas, sin embargo, un 16.67 % indican que, hoy en día es necesaria el respeto, caso que sucede en igual porcentaje de 16.67 % pues para ellos la empatía debe aplicarse en los ámbitos laborales, en cambio en iguales porcentajes equivalentes a un 13.33 % consideran que, la responsabilidad y la voluntad son actitudes de importancia que se deben tomar en cuenta al momento de contratar al personal.

En correspondencia, en la entrevista realizada al Gerente Propietario expresa que, las aspiraciones básicamente son los que vienen a trabajar en Ecolodge

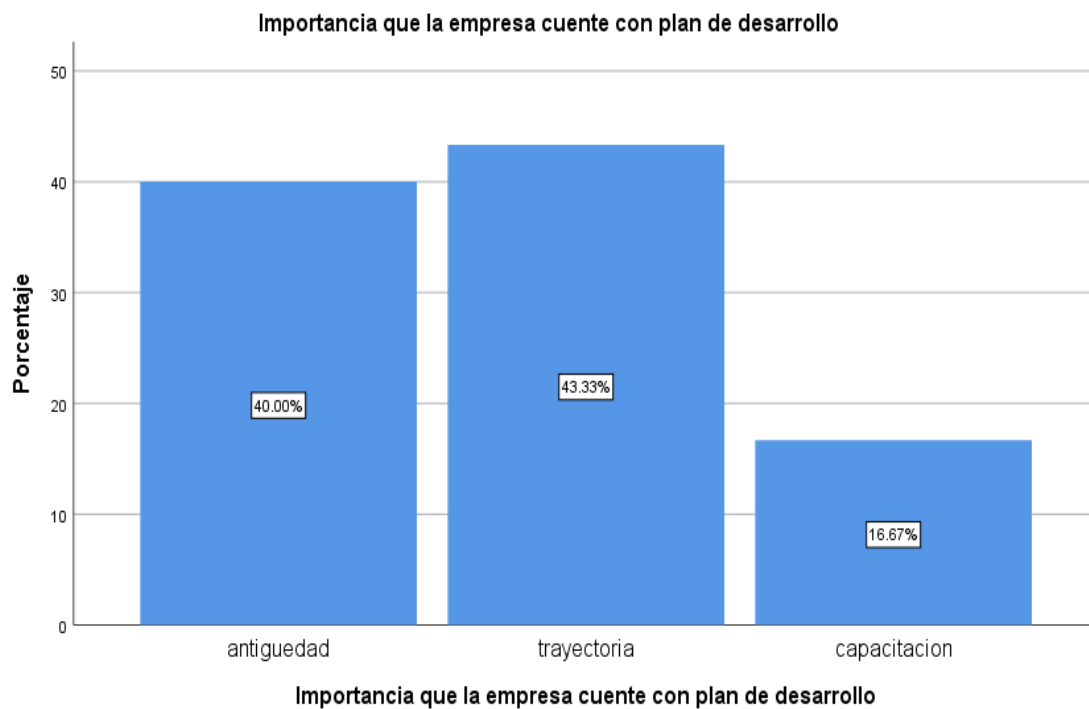
Cascada Blanca, donde mayormente vienen estudiantes, naturalmente ellos vienen y tratan de demostrar lo más que pueden y se va evaluando para ver si se quedan o no se quedan y en la mayoría de los casos siempre se quedan.

Por lo tanto, tener una actitud positiva en el trabajo puede garantizar el logro de la consecución de objetivos y metas. Una actitud positiva en el trabajo llevará una mayor satisfacción laboral y motivación, y todo ello se puede llevar a un incremento de la productividad.

En la entrevista realizada al asesor turístico de Cascada Blanca, manifestó que una de las principales es la actitud orientada al servicio ya que Cascada Blanca es caracterizada por brindar muy buena atención al cliente, toda persona que visita Cascada Blanca no se puede ir igual a como entró.

En la entrevista realizada a la responsable de Grupo de sanación y/o animación turística Lic. Tessa Ruiz, manifestó que Carisma, amabilidad, buenas relaciones laborales, disciplina, creatividad, pro actividad y ser colaborativos.

Gráfica 5: *Importancia que Ecolodge Cascada Blanca cuente con un plan de desarrollo para el talento humano.*



Fuente: *Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca.*

Como se observa en la figura 5 al consultar a los visitantes sobre la importancia de que la empresa cuente con un plan de desarrollo, como resultado un 43.33 % señala que la trayectoria debe ser vital en el desarrollo empresarial, el 40 % asegura que debe ser basado en la antigüedad, en cambio un 16.67 % considera que se debe basar en la capacitación. En la entrevista realizada al Gerente Propietario, expresa que se toma en cuenta la presencia y la actitud de una persona, los hábitos que tienen, todo lo que les gusta, los pasatiempos preferidos, una persona que esté dispuesta, no se espera que una persona sepa todo, siempre se está dispuestos a darle la mano para que se salga adelante.

Es importante destacar que, con base a si la empresa cuenta con planes de desarrollo basados en antigüedad, experiencia, trayectoria, ascensos, capacitación, lo más básico es estar inscrito en INSS de ahí en adelante lo más importante son las capacitaciones internas, y las capacitaciones con INTUR, INATEC entre otros y en Ecolodge Cascada Blanca se aprovecha de toda esa sabiduría por parte de ellos para aprender y mejorar.

La importancia de un plan de negocios destaca en el aprovechamiento y planificación del empleo de los recursos, al definir las estrategias, así como los pasos y acciones a seguir. De esta forma, podemos ganar en eficiencia, saber dónde vamos; sin incertidumbre y reduciendo los obstáculos.

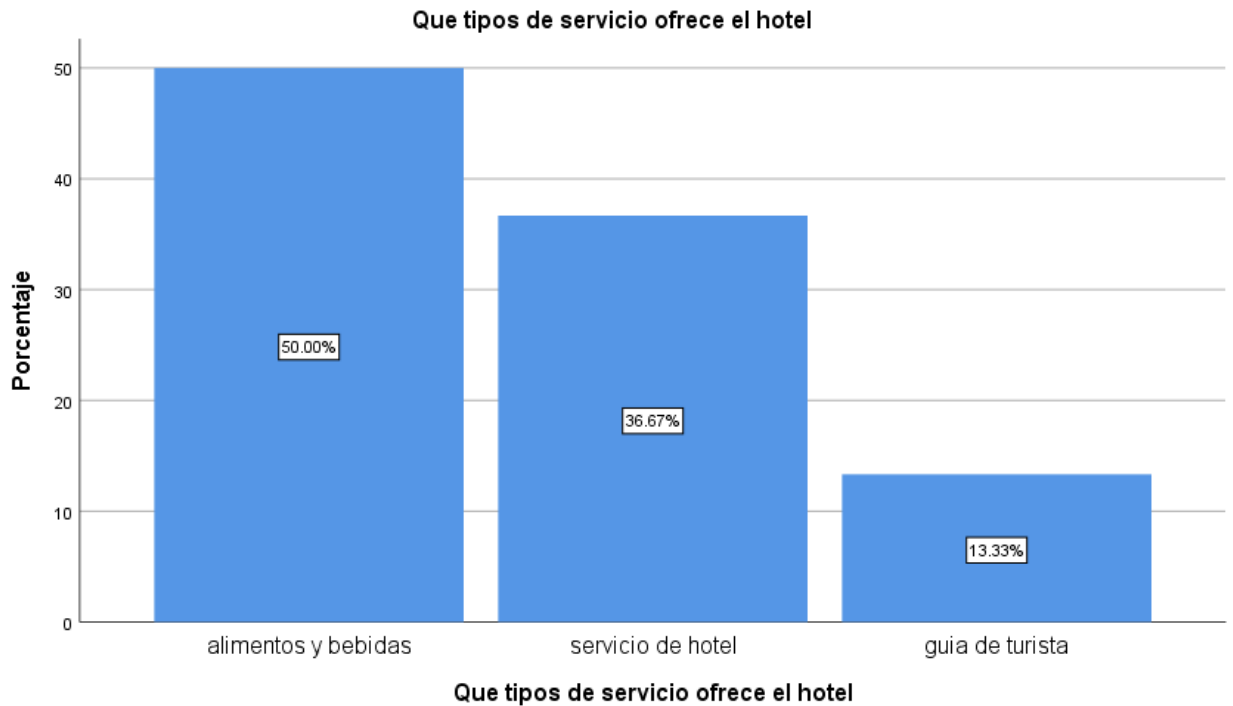
En la entrevista realizada al asesor turístico de Cascada Blanca, manifestó que no existe como tal un plan de desarrollo no se tiene en si una política escrita para ello, pero se está trabajando en función de la misma para poder asegurar el contar con ella.

En la entrevista realizada a la responsable de Grupo de sanación y/o animación turística Lic. Tessa Ruiz, manifestó que no existe como tal plan de desarrollo.

Servicio turístico

Julián Pérez y Ana Gardey (2014) definen a los servicios turísticos como “prestaciones que una persona contrata cuando desea realizar turismo. El concepto abarca diferentes cuestiones que están vinculadas a las actividades que desarrollan los turistas.

Gráfica 6: Tipo de servicios que ofrece Ecolodge Cascada Blanca.

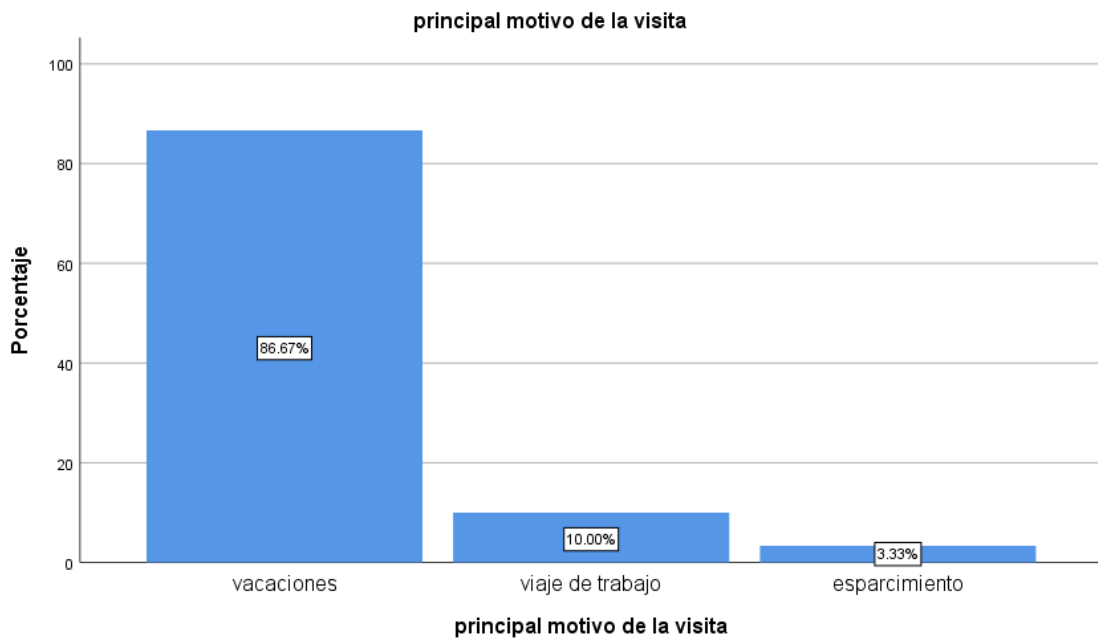


Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

El 50 % de los encuestados afirman que, uno de los tipos de servicios que ofrece Ecolodge Cascada Blanca es Alimentos y Bebidas, por otro lado, se puede observar que con un 36.67 % opina que se ofrece el servicio de hotel o alojamiento y un 13.33 % indica que el servicio de guía de turistas.

Además de estos servicios Ecolodge Cascada Blanca tiene otros servicios como: camping, masajes especializados, tours a otros destinos, como por ejemplo a Cascada La Luna, con visitantes que solicitan este servicio.

Gráfica 7: Principal motivo de visita a Ecolodge Cascada Blanca.

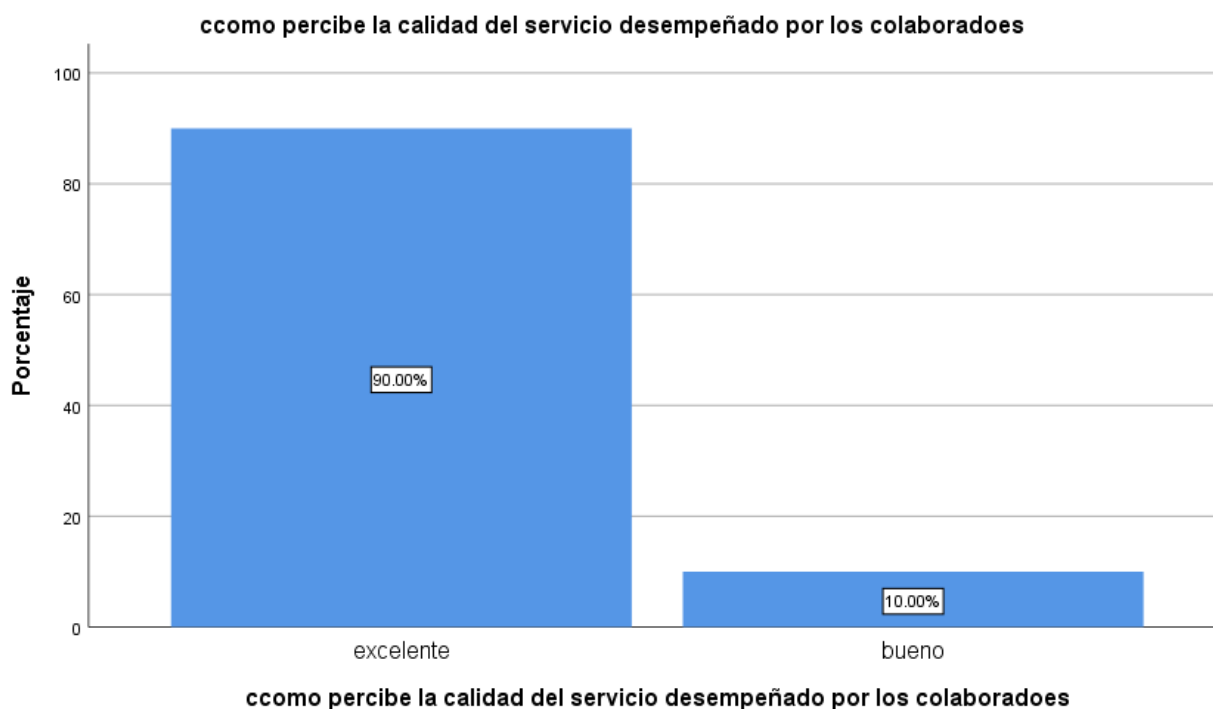


Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

En la figura 7, al consultar a los encuestados, cuál era el principal motivo de visita de los clientes a Ecolodge Cascada Blanca, el 86.67% responde que su motivo es vacaciones, en cambio el 10 % se refiere a motivo de Viaje de trabajo y un 3.33 % refleja su motivación a esparcimiento.

Entre la motivación turística puede ocurrir en cinco niveles diferentes: a) necesidad de relax; b) necesidad de seguridad; c) necesidad de relaciones; d) necesidad de autoestima y desarrollo; y e) necesidad de actualización y realización, como se aprecia en su mayoría lo realiza por recreación.

Gráfica 8: *Percepción de la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca.*



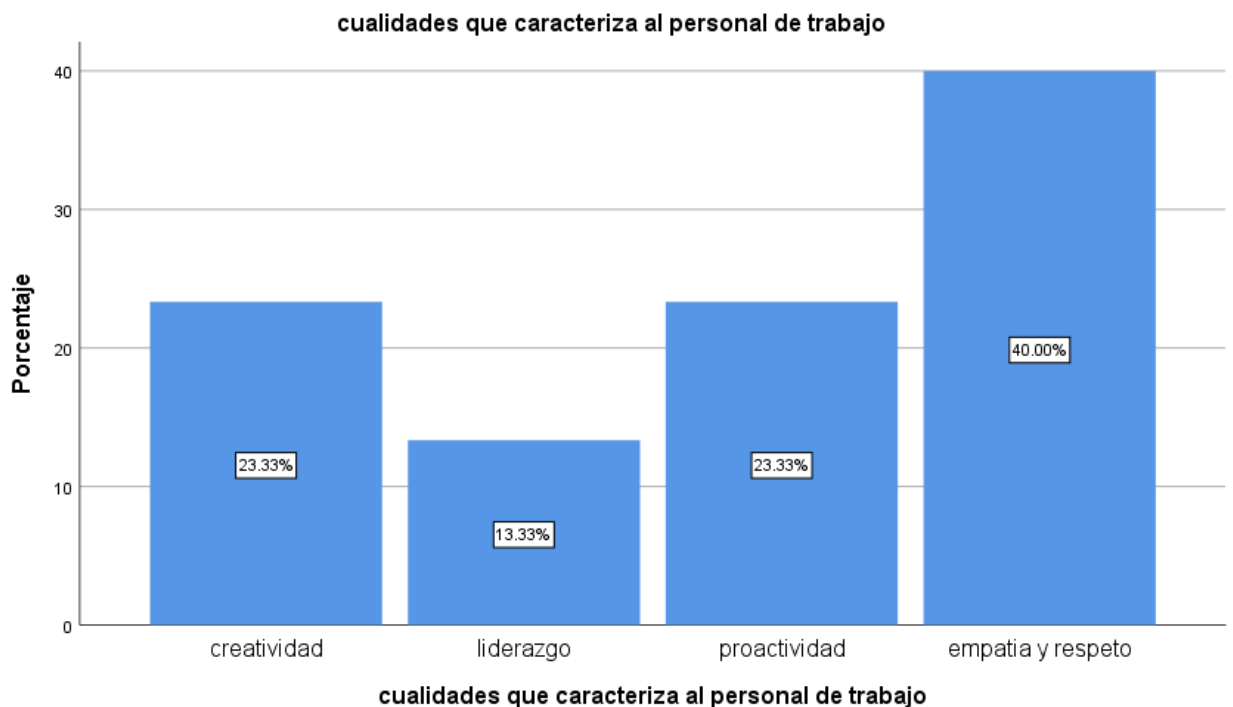
Fuente: *Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca*

“La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente”. (Godoy, 2011: 27).

Al consultar a los visitantes acerca de cómo perciben la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca, un 90 % de los encuestados manifestaron que el servicio brindado por los colaboradores es excelente, y un 10 % lo califica como bueno. En la entrevista realizada al Gerente Propietario expresa que, se percibe la calidad del servicio a través de las evaluaciones que se realizan constantemente al personal, el cual debe de estar pendiente a cualquier inconveniente que se pueda presentar dentro del centro turístico.

También manifiesta que se cuenta con supervisores en todas las áreas, cada supervisor sabe lo que tiene que hacer y como inspirar al trabajador porque una persona que no esté inspirada no podrá desarrollar sus labores inclusive sí, ha tenido una mala experiencia le sirve a futuro de manera que puedan aprender algo bueno de esa mala experiencia eso es lo que se practica en Ecolodge Cascada Blanca.

Gráfica 9: Cualidades que caracterizan a los colaboradores de Ecolodge Cascada Blanca.



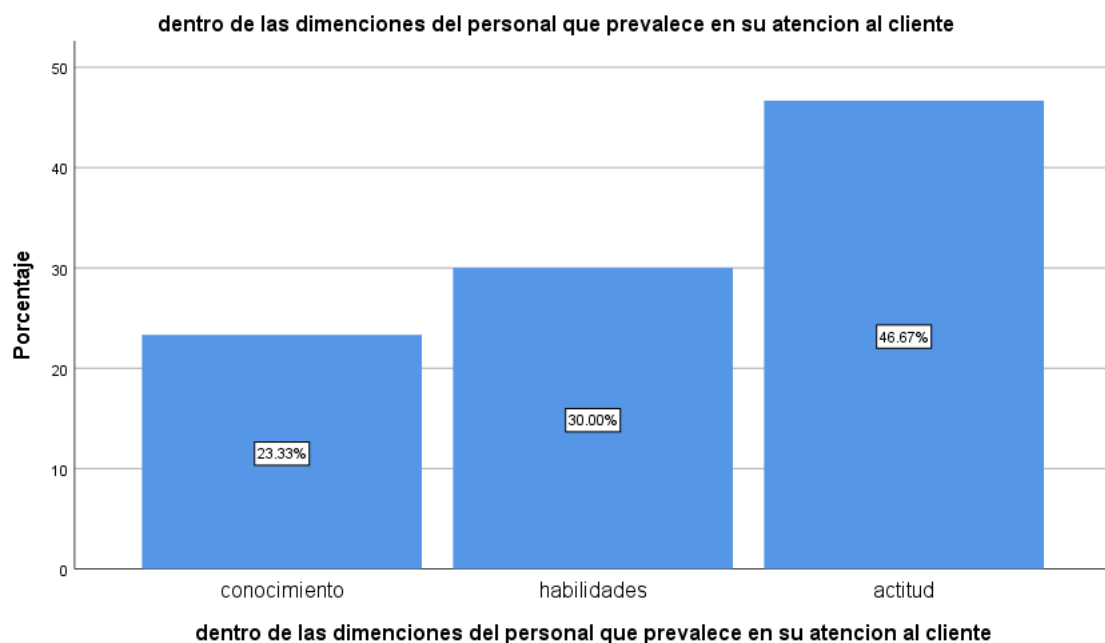
Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

La formación profesional se ha transformado en un factor de suma importancia ante el advenimiento de nuevas formas de organizar y gestionar la producción y el trabajo. Esto es así porque el conocimiento adquiere una centralidad inusitada con relación a otros factores productivos como la tierra, los bienes de capital o la tecnología. Y la formación profesional es un vehículo

privilegiado para acceder a dicho conocimiento y difundirlo. (Casanova, 2003: 13).

En relación a las cualidades que caracterizan al personal de trabajo de Ecolodge Cascada Blanca, el 40 % de los clientes opinan que se practica la empatía y respeto, el 23.33 % sienten que el personal es proactivo, en igual porcentaje consideran que la creatividad son cualidades propias del personal y el 13.33 % aprecian el liderazgo.

Gráfica 10: Que prevalece en la atención al cliente Ecolodge Cascada Blanca.



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Entre las dimensiones del personal prevalece en la atención al cliente es la actitud la que prevalece en el servicio, así lo señala el 46.67 % de los encuestados, mientras que el 30 % refiere a las habilidades y el 23.33 % valoran los conocimientos que posee el personal.

Gráfica 11: Nivel de satisfacción de la atención del personal de Ecolodge Cascada Blanca.



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Al consultarse sobre el nivel de satisfacción por la atención del personal de Ecolodge Cascada Blanca, los encuestados respondieron que se sintieron satisfechos en un 90 % y consideran que fueron atendidos de manera normal un 10 %.

Es indiscutible que, la satisfacción del cliente te ayuda a reducir la rotación de clientes. Aumenta el ciclo de vida del cliente. Te ayuda a incrementar las referencias de boca a boca positivas y a generar más clientes. Te ayuda a la retención de clientes.

Gráfica 12: Preparación profesional del personal de Ecolodge Cascada Blanca.



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

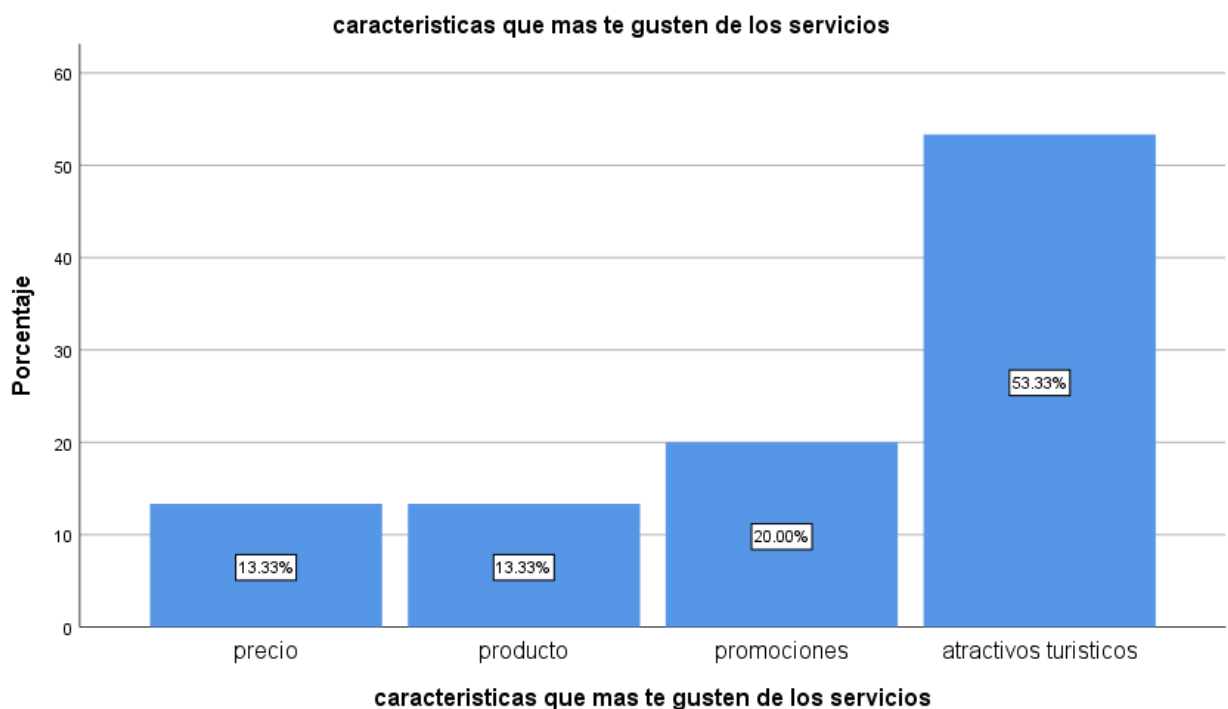
El 40% de los encuestados consideran que la preparación profesional del personal de Ecolodge Cascada Blanca tiene conocimiento del rubro turístico, el 26.67% apunta que hay experiencia en la atención al cliente, igual porcentaje de 26.67 % considera como buen trabajo y tan solo un 6.67 % considera que la empatía es parte de la premisa profesional.

El hecho de estar altamente capacitados permite, a su vez, afrontar la toma de decisiones y resolución de conflictos de forma más eficaz, lo que redundará en nuestra reputación dentro y fuera del ámbito laboral, al tiempo que mejora la productividad.

En la entrevista realizada al asesor turístico de Ecolodge Cascada Blanca manifestó que todo lo que son áreas gerenciales se buscan que tenga un perfil profesional, conocimientos meramente especializado, pero que sean a nivel técnico, es decir que sean formados a través de INATEC u otro instituto como lo ha sido el personal de Cascada Blanca , se toma en cuenta la personalidad ya

que el tipo de trabajo en el centro turístico requiere de un talento humano bien creativo , innovador que transforme el conocimiento en resultados , se buscan que sean personas que tengan y brinde mucha hospitalidad y sobre todo que pueden brindar buena atención al cliente, desde la personalidad se valora mucho como es la persona. El Gerente Propietario está constantemente preguntándole al personal, ¿porque están en Cascada Blanca? ¿De qué manera Cascada Blanca les ayude a contribuir para cumplir sus metas?, se les da la oportunidad de que estudien y la mayoría del personal aún estudian, por ello el gerente propietario y los supervisores siempre están observando las actitudes de los colaboradores con los clientes que si están atentos al servicio.

Gráfica 13: Características que más gustan de los servicios de Ecolodge Cascada Blanca.



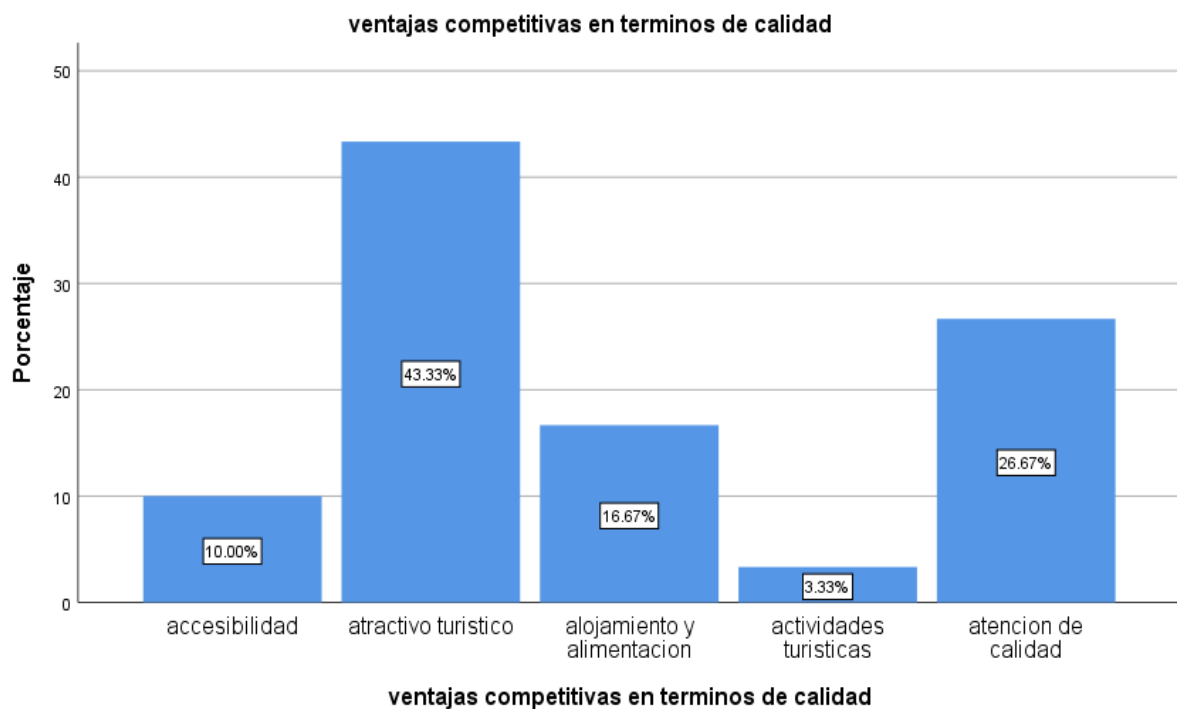
Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Siendo el principal capital, el talento humano posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Al estar formado por todas estas propiedades, permite perfeccionar y mejorar o tecnificar

los procesos administrativos y productivos de la organización (Gerencie.com 2018). Dichas propiedades permiten a su vez, caracterizar y diferenciar el talento humano de los demás recursos que posee una empresa, así:

Los clientes de Cascada Blanda valoran que entre las características que más sobre salen en el servicio en este acogedor lugar turístico son los atractivos turísticos que posee el lugar, así lo expresa el 53.33% de los encuestados, pero el 20 % se considera que son las promociones, un 13.33 % se refiere al producto que se ofrece y, por ende, el mismo porcentaje del 13% indica que es el precio.

Gráfica 14: Ventajas competitivas en términos de calidad de Ecolodge Cascada Blanca.



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Pueden señalarse muchas fuentes garantes de ventajas

competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 6), citado por (Arellano Díaz, 2017: 75).

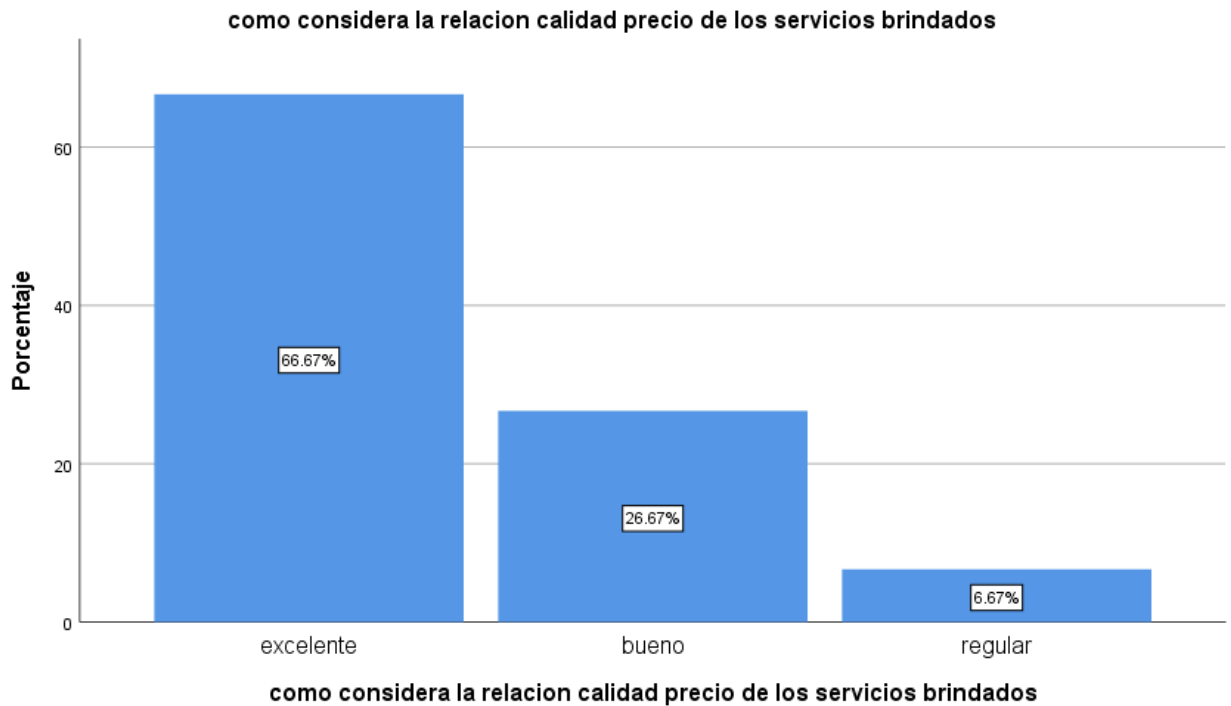
La mayoría de los encuestados consideran que la ventaja competitiva en términos de calidad es el atractivo turístico que posee el lugar, según lo considera el 43 % de los examinados en la encuesta, el 26 % refiere que es la atención al cliente, sin embargo, un 16 % opina que el alojamiento y la alimentación como principal ventaja competitiva y a diferencia el 10 % valora la accesibilidad que se tiene para visitar el sitio y tan solo un 3 % considera que las actividades turísticas.

En la entrevista realizada al Gerente Propietario, expresa que la imagen corporativa de la empresa se mantiene gracias a los clientes y al trabajo que se hace, además, el hecho de estar bien ubicados en el ámbito local, nacional, así como internacionalmente como marca, siempre Ecolodge Cascada Blanca aparece en cualquier parte como el lugar mejor manejado de turismo del norte por la calidad de los productos que ofrecemos, la hospitalidad y la excelencia.

Además, expresa que es difícil competir con otros lugares que son tan buenos como Ecolodge Cascada Blanca, pero invariablemente la gente que comenta sobre el lugar lo hacen a través del libro de huéspedes y las redes sociales y casi siempre la gente habla bien de los servicios y los productos que se ofrecen.

En la entrevista realizada al asesor turístico de Ecolodge Cascada Blanca manifiesta que no existe como tal un trabajo escrito de la imagen corporativa, hay algunas iniciativas de todo lo que se ha trabajado, ejemplo de ello son las redes sociales, los diseños de broshures, un manual de imagen corporativa como tal todavía no existe aún.

Gráfica 15: Relación de la Calidad, precio y servicios brindados en Ecolodge Cascada Blanca.



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

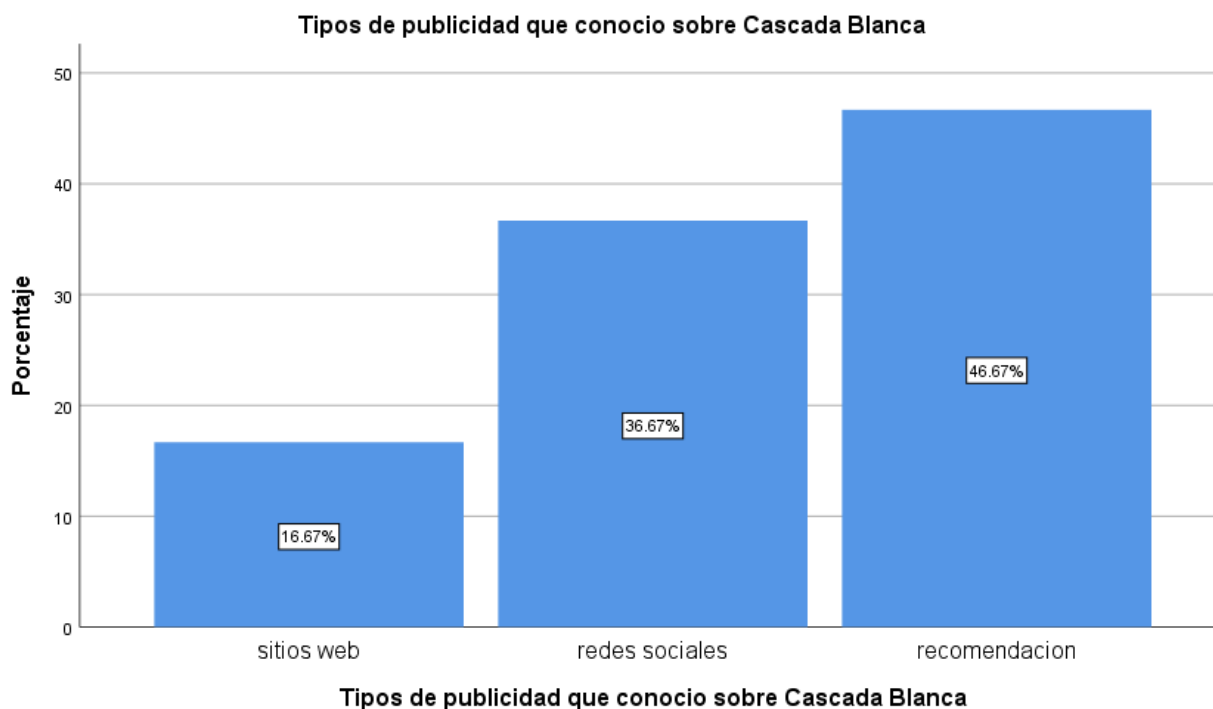
Al consultar acerca de cómo consideran la relación de la calidad del servicio, con el precio brindado y el servicio; el 66.67 % de los encuestados valora como excelente, mientras que el 26.67 % considera en la categoría de bueno y en una cantidad menor del 6.67 % como regular.

Por su parte el propietario afirma que, son los clientes lo que deciden al lugar al cual volver y mayormente la gente viene aquí y cuando se despiden manifiestan que llevaran a la familia y eso pasa la mayoría del tiempo.

La calidad es importante porque permite a las empresas diferenciarse de la competencia, ofrecer un producto o servicio de mayor valor y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes. Todo esto se traduce en un mayor beneficio para la empresa.

En la entrevista realizada al asesor turístico de Ecolodge Cascada Blanca manifestó que siempre se está atendiendo desde el área de mercadeo, las reservas, se cuenta con tours operadoras, excursiones, mochileros, clientes especializados que ven los paquetes que tiene Cascada Blanca eligen un servicio y al entrar en contacto con el centro turístico las expectativas son superadas se les agrega valor a los servicios.

Gráfica 16: Tipos de publicidad con los que conoció Ecolodge Cascada Blanca.

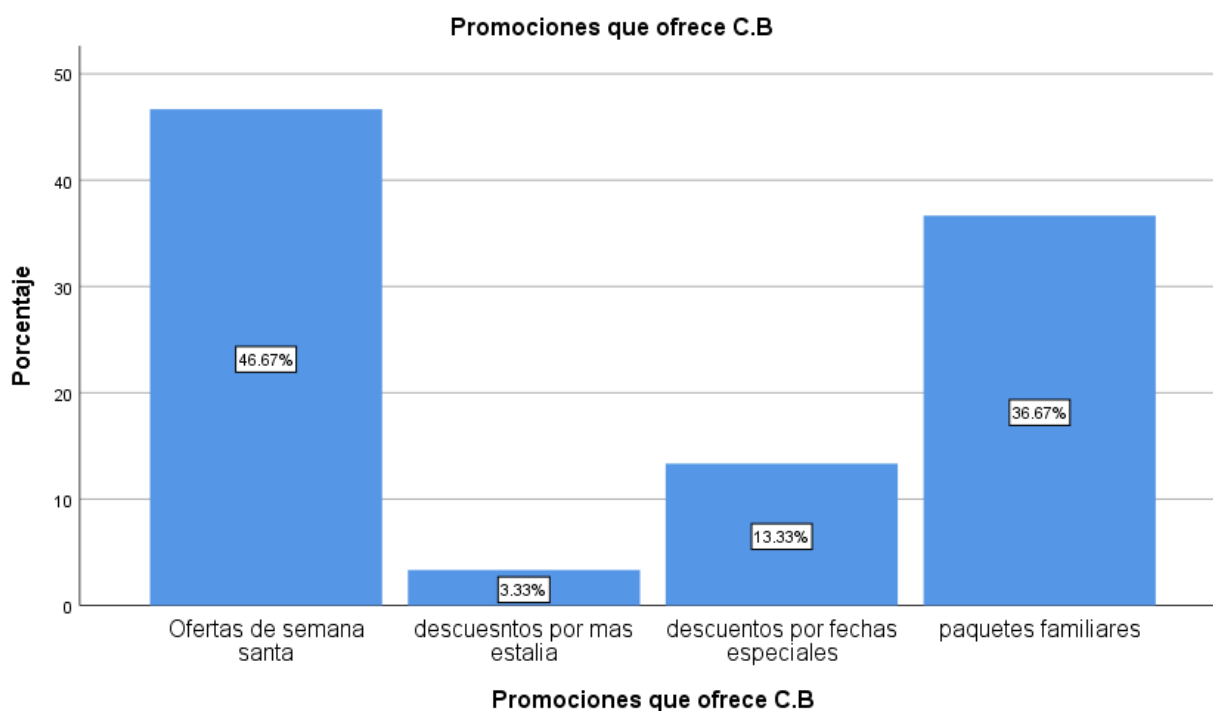


Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

La figura 16 muestra que tipo de Publicidad con que se da a conocer el hotel, dado que el 46.67 % visito el lugar por recomendación, en cambio el 36.67 % realizó su visita por información las redes sociales, tales como Facebook, Instagram, YouTube, tik tok; como medio predominante de los encuestados, y el 16.67 %. obtuvo información mediante los sitios web (blogs, portales)

En el sector hotelero el uso de internet es una herramienta indispensable, ya que los turistas tanto nacionales como extranjeros hacen uso del internet para la búsqueda de alojamiento, y es por medio del internet que se pueden hacer comparaciones de los distintos servicios que ofrece un hotel y buscar aquel que mejor se adapte a las necesidades de los clientes.

Gráfica 17: Tipos de promociones que ofrece Ecolodge Cascada Blanca.



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

Las ofertas de promociones que se realizan en semana santa son las que más aprovechan los clientes, así lo confirma el 46.67%, seguido del 36.67% de los paquetes familiares que consumen los turistas, luego el descuento por fechas especiales lo aprovecha el 13.33% de los clientes y solo el 3.33 % por más estadia que ofrece Ecolodge Cascada Blanca.

Cabe destacar que el ente regulador INTUR realiza una agenda artística y cultural desarrollada en diferentes departamentos del país, para el disfrute de visitantes nacionales y extranjeros, en el que se realizan promociones, excursiones y paquetes como parte de la reconversión, recuperación y reactivación del turismo en Nicaragua que incluye actividades artísticas, recreativas, culturales, gastronómicas, de religiosidad, deportivas, de animación

y promoción turística en todo el país. Existen incentivos, para fechas ferias como, por ejemplo: semana santa, día de las madres, día del trabajador, fiestas patrias en el que se incentiva la visitación de los destinos y en el que se exonera del IVA por consumo en los servicios.

Gráfica 18: Mercados en los que se promociona Ecolodge Cascada Blanca.



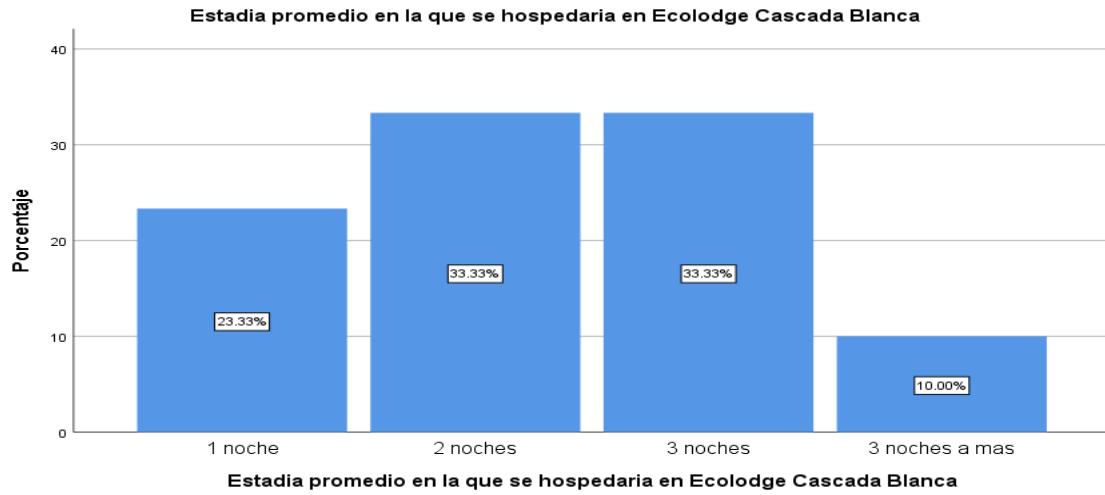
Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

En la figura 18 muestra hacia que mercados considera se promociona Ecolodge Cascada Blanca, donde al consultarles a los clientes el 63.33 % piensa que los servicios están dirigidos al ámbito internacional, seguido de un 33.33% que sienten que la oferta se piensa para turistas nacionales y un pequeño porcentaje corresponde a 3.33 % hacia el medio local.

El ente regulador INTUR desde el ámbito internacional realizan alrededor de 11 presentaciones de Destino Nicaragua en los mercados prioritarios, los mercados de proximidad y particularmente el mercado centroamericano, norteamericano, que incluye México, Canadá y Estados Unidos y algunos esfuerzos también en el mercado europeo. También participarán en 10 ferias internacionales, organizarán y atenderán a 40 viajes de prensa y viajes de familiarización, para que los medios internacionales especializados en turismo, pero que también los

mayoristas y tour operadores conozcan de primera mano la experiencia que ofrece Nicaragua.

Gráfica 19: Mercados en los que se promociona Ecolodge Cascada Blanca



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Ecolodge Cascada Blanca

El promedio a estadía de los huéspedes en Ecolodge Cascada Blanca, se encuentran caracterizados en un 33.33 % por una estadía de 2 noches e igual porcentaje de 33.33 % de 3 noches, sin embargo, un porcentaje de 23.33 % de los huéspedes se quedan pernoctando un aproximado de 1 noche, seguido de la estadía por 3 noches a más con un 10 %.

En relación con el tercer objetivo

Plan de evaluación al desempeño

I. Introducción

Para hacer una evaluación completa y adecuada de los empleados es necesario que los programas de desempeño se lleven a cabo por lo menos anualmente. Así, se podrán corregir a tiempo los errores detectados.

La evaluación de desempeño en las empresas depende, generalmente, del departamento de Recursos Humanos que está compuesto por un gerente, el director, técnicos expertos y responsables del área que está a prueba.

Las pruebas de desempeño se realizan con el objetivo de motivar el trabajador para que, de esta manera, disminuyan las malas prácticas y debilidades de la empresa y aumente la productividad laboral

II. Objetivos

1. Elaborar un plan de evaluación al desempeño que contribuya al fortalecimiento de del servicio turístico en Ecolodge Cascada Blanca.
2. Diseñar instrumentos que permitan la medición del desempeño laboral basado en los resultados del estudio.

III. Políticas, normas y procedimientos

La evaluación de desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca, es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de los colaboradores, respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se proponen distintas herramientas, en

el que se deben tomar en cuenta los siguientes criterios de evaluación, los cuales se deben basar en las políticas de desarrollo organizacional y documentos directrices, en los que destacan:

Se debe contar con un Plan Estratégico con sus objetivos estratégicos y objetivos de desempeño organizacional de cada una de las perspectivas de desarrollo organizacional: - Perspectiva de cambio de la gente y del ambiente. - Perspectiva de los grupos meta. - Perspectiva de la cooperación - Perspectiva financiera. - Perspectiva de los procesos internos. - Perspectiva de desarrollo personal y organizacional.

Los enfoques y metodologías claves, específicamente:

el enfoque sistémico

la gestión basada en resultados y en el camino hacia la visión.

De ahí se definen los componentes de la nueva herramienta de evaluación de desempeño, la cual se divide en cuatro ámbitos claves que deben ser evaluados en cada colaborador(a) de Ecolodge Cascada Blanca:

Pasado	1ª Parte	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Comportamiento basado en los valores organizacionales. Enfoque sistémico
	2ª Parte	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del año o período anterior
	3ª Parte	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global (1ª y 2ª parte)
Futuro	4ª Parte	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos nuevos para el próximo año o período

A continuación, se describen los criterios de evaluación, el proceso, la metodología y los instrumentos para su aplicación periódica nivel de la organización.

En Ecolodge Cascada Blanca se usa el concepto de colaborador(a) en lugar de trabajador(a) o empleado(a) porque nos parece más adecuado dado

El nivel de compromiso que asumen las y los integrantes con la visión, misión y valores de la organización y sobre todo en relación a los clientes,

Uno de los valores claves de Ecolodge Cascada Blanca es el trabajo en equipo que implica colaborar, trabajar con y para otros(as) y cooperar,

El enfoque sistémico que se propone emplear en todos los ámbitos organizacionales comenzando por la gestión de personas.

IV. Criterios de evaluación

Tabla Resumen de Criterios

En base a los valores, enfoques, líneas directrices y ámbitos, se determinaron los siguientes criterios de evaluación de desempeño y de logro de objetivos.

Ámbito	Criterio	Peso
Desempeño	1. Perfil de trabajo	15
	2. Plan Operativo Anual (POA)	25
	3. Orientación a los grupos meta	15
	4. Orientación a los grupos de interés externos (cooperación, instituciones)	15
	5. Orientación hacia la eficiencia y la sostenibilidad financiera	15
	6. Orientación hacia la optimización de los procesos internos	15
	7. Calidad de los procesos de trabajo y productos generados	15
	8. Productividad y velocidad	15
	9. Desempeño técnico y organización	15
	10. Orientación hacia el desarrollo personal y organizacional	15
	Subtotal Desempeño	160
Comportamiento	11. Respeto a grupos meta, socios internos y externos	9
	12. Transparencia y honestidad	9
	13. Responsabilidad	9
	14. Trabajo en equipo y comunicación	9
	15. Motivación e inspiración	9
	16. Flexibilidad	9
	17. Equidad de género	9
	18. Enfoque generacional	9
	Subtotal Comportamiento	72
Enfoque sistémico	19. Identificación y compromiso con Ecolodge Cascada Blanca	6
	20. Enfoque en los recursos propios	6
	21. Connotación positiva	6
	22. Enfoque en la solución	6
	23. Enfoque en la sostenibilidad	6
	24. Enfoque de diversidad de perspectivas y miradas	6
	25. Voluntad y apertura para el cambio, el aprendizaje, la reflexión a partir de preguntas sistémicas y de mejora continua	6
	Subtotal Enfoque sistémico	42
Subtotal 1ª parte	Subtotal Desempeño, Comportamiento y Enfoque Sistémico	274
Logro de objetivos	Objetivo estratégico	3
	Objetivo de desarrollo sistémico	3
	Objetivo de la dirección	3
	Objetivo de las áreas	3

	Objetivo en relación al perfil de puesto	3
	Objetivo de desarrollo propio (personal y profesional)	3
Subtotal 2ª parte	Subtotal Objetivos	18

¿Qué entendemos por cada uno de los criterios?

1. Evaluación de desempeño, comportamiento y enfoque sistémico

Criterio	Explicación
Desempeño	
Perfil de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Hay que evaluar el desempeño de todas las tareas que se mencionan en el perfil de puesto, las tareas claves generales y específicas. ⑨ Se debe encontrar un promedio razonable, valorando más las tareas con mayor importancia para la organización. ⑨ Es más, una evaluación cualitativa y menos cuantitativa. ⑨ El o la colaborador(a) muestra la seguridad y cuenta con las aptitudes y competencias requeridas en relación a su área de responsabilidad. ⑨ Asume la responsabilidad asignada en el perfil de puesto.
Plan Operativo Anual (POA)	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Se evalúa el logro del Plan Operativo Anual (POA) individual de manera bastante estricta según los indicadores predefinidos y productos esperados. ⑨ Para ello, el o la responsable inmediato(a) dispone de un instrumento específico (informe de desempeño) en el cual se debe calcular el porcentaje de logro de los indicadores y productos del POA. ⑨ La puntuación de esa evaluación sería el resultado que se pone en la evaluación conforme la escala abajo descrita.
Orientación a los grupos meta	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ El o la colaborador(a) se orienta hacia las necesidades de los grupos meta. ⑨ Enfoca su rol en dirección hacia una prestación de servicios de calidad a las y los participantes de acuerdo a la visión de Ecolodge Cascada Blanca “la perspectiva de los grupos meta” conforme lo establecido en el plan estratégico. ⑨ El o la responsable inmediato(a) tiene que incluir la retroalimentación y percepción de miembros de los grupos meta.
Orientación a los grupos de interés externos	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ El o la colaborador(a) se orienta a las necesidades de los grupos de interés externo y su importancia para Ecolodge Cascada Blanca (organismos de cooperación, inversores, instituciones, alcaldías, etc.). ⑨ Vela por la buena imagen y prestigio de Ecolodge Cascada Blanca según las reglas institucionales, los requerimientos específicos de

	la cooperación y en cuanto a los objetivos de “perspectiva de la cooperación.”
Orientación hacia la eficiencia y la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ El o la colaborador(a) busca permanentemente como reducir costos y tiempos para lograr mayor beneficio para los grupos meta sin arriesgar la calidad de los productos. ⑨ Moviliza recursos y ahorros para contribuir a la sostenibilidad de la organización. ⑨ Vela y garantiza una ejecución eficiente y eficaz de los recursos asignados.

Criterio	Explicación
...Desempeño	
Orientación hacia la optimización de los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Mejora continuamente los procesos de trabajo con los grupos meta. ⑨ Cumple con las políticas, normas y procedimientos administrativos – financieros establecidos. ⑨ Desarrolla los procesos de planificación, monitoreo y evaluación conforme lo descrito. ⑨ Estimula un flujo de comunicación oportuno y transparente. ⑨ Muestra de manera una clara orientación de servicio y de apoyo hacia los grupos de interés internos (de áreas a proyectos, entre proyectos...). ⑨ Propicia sinergias de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés interno, se vincula, participa en redes y comisiones de trabajo. ⑨ Brinda servicios, soporte y ayuda cuando aplica en cuanto a “la perspectiva de los procesos internos” según el plan estratégico. ⑨ Se comporta hacia los grupos de interés internos como si fueran externos. ⑨ Hay que tomar en cuenta la retroalimentación de compañeros internos (equipo y de otras áreas).

<p>Calidad de los procesos de trabajo y productos generados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Rendimiento efectuado de manera autónoma y asumido con responsabilidad propia con la calidad requerida según los indicadores, en forma adecuada y útil, con cuidado y conciencia de costas, considerando los estándares internos. ⑨ El criterio se refiere a todas las perspectivas, todos los objetivos según el plan estratégico.
<p>Productividad y velocidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Rendimiento logrado de manera autónoma y asumido con responsabilidad propia en relación a metas cuantitativas y velocidad en la realización de tareas. ⑨ Relación entre el rendimiento y el tiempo requerido, entre esfuerzo y beneficio alcanzado, en cuanto a “la perspectiva de los procesos internos”.
<p>Desempeño técnico y organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Organización, planificación y ejecución de las tareas en forma lógica, tomando en cuenta costos, tiempo, disponibilidad, capacidades. ⑨ Priorización, uso y mejora de los instrumentos técnicos y administrativos. ⑨ Toma decisiones en base a información y su análisis correspondiente. ⑨ Trabaja individualmente y de manera sistemática. ⑨ Capacidad de organizar su trabajo bajo estrés y presión. ⑨ El criterio se refiere a la “perspectiva de procesos internos”.
<p>Orientación hacia el desarrollo personal y organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Aporta a la mejora del clima de trabajo de su equipo y de la organización en su conjunto. ⑨ Integra, comparte y multiplica conocimientos, metodologías y habilidades nuevos. ⑨ Muestra orientación y actitud de apoyo hacia los grupos de interés internos, o sea, hacia los demás colegas del equipo, otros proyectos y áreas.

	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Aprovecha la tecnología existente de manera óptima (programas informáticos, Internet, red interna, etc.)
--	--

Criterio	Explicación
Comportamiento	
Respeto a grupos meta, socios internos y externos	Brinda respeto, cortesía y tolerancia hacia todos los grupos de interés, socios internos y externos en cuanto a “la perspectiva de los grupos meta”, “la perspectiva de la cooperación” y a “la perspectiva de desarrollo personal y organizacional.”
Transparencia y honestidad	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Muestra apertura para intercambiar conocimiento y resultados. Construye relaciones de confianza. ⑨ Es sincero(a). ⑨ Mantiene una comunicación transparente. ⑨ Establece relaciones de manera abierta y sincera. ⑨ Rinde cuentas de manera transparente y en tiempo y forma tanto de los resultados de su trabajo como de la parte financiera. ⑨ Reconoce y comunica errores o problemas. ⑨ Informa y llama la atención sobre debilidades y peligros para la organización. ⑨ El criterio se refiere a todas las perspectivas, todos los objetivos según el plan estratégico.
Responsabilidad	<p>Asume la responsabilidad por sus acciones, su posición, el equipo y la organización.</p> <p>Se evalúa el grado de la responsabilidad, la acción, la actitud de manejo de situaciones extraordinarias, la confrontación positiva y propositiva.</p> <p>Tiene disposición de hacerse responsable de faltas y errores y de asumir las medidas correctivas.</p>

	<p>Cumple con su trabajo, la responsabilidad y los medios encargados, la jornada laboral y demás disposiciones de la organización por responsabilidad propia.</p> <p>El criterio se refiere a todas las perspectivas, todos los objetivos según el plan estratégico.</p>
<p>Trabajo en equipo y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Asume una actitud de colaboración, interacción, intercambio en el equipo. ⑨ Aporta a un buen clima en su equipo y en la organización en su conjunto. ⑨ Mantiene buena comunicación, empatía e interés para los miembros del equipo. ⑨ El o la colaborador(a) se orienta al logro del equipo, toma en cuenta los argumentos de los demás. ⑨ Es abierto(a) para recibir crítica fundamentada. ⑨ Brinda soporte y apoya. ⑨ Ofrece e integra sus conocimientos, informaciones y experiencia en el equipo. ⑨ Aporta a la prevención de conflictos y a una gestión de conflictos existentes que contribuyan a la cohesión del equipo. ⑨ Trabaja con orientación hacia los grupos de interés internos. ⑨ El criterio se refiere a la “perspectiva de procesos internos” y a la “perspectiva de desarrollo personal y organizacional”.

Criterio	Explicación
... Comportamiento	

<p>Motivación e inspiración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Muestra de manera concreta su capacidad de motivarse, el uso de sus potenciales, sus capacidades, su talento. ⑨ Tiene inspiración y voluntad para lograr un rendimiento mayor. ⑨ Piensa en el futuro, en la mejora de sus aptitudes, actitudes y capacidades. ⑨ El o la colaborador(a) aspira a mejorar su rendimiento. ⑨ Realiza sus tareas con buen humor y de manera entusiasta. ⑨ El criterio se refiere a todas las perspectivas, todos los objetivos según el plan estratégico.
<p>Flexibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Cuenta con capacidad de adaptación y flexibilidad mental. ⑨ Tiene disposición de reaccionar a cambios cotidianos espontáneos o demandas no previstas. ⑨ Asume tareas adicionales según las necesidades de la organización. Tiene flexibilidad de tiempo. ⑨ El criterio se refiere a todas las perspectivas, todos los objetivos según el plan estratégico. ⑨ Tiene flexibilidad en cuanto a movilización y ubicación en otros territorios según las necesidades de la organización.
<p>Equidad de género</p>	<p>En las relaciones que se establecen tanto con las personas de la organización como con los grupos meta y otros actores demuestra las actitudes que promueven:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑨ Inclusión de todas y todos en los diferentes procesos ⑨ Respeto a la diversidad, usa un lenguaje no discriminatorio. ⑨ No hace ni aprueba chistes, comentarios, burlas que lesionan la integridad de mujeres y hombres de las diferentes edades. ⑨ Asume conscientemente la responsabilidad en asegurar la integridad física y emocional de los grupos con los cuales interactúa con especial esmero hacia niñas, niños, jóvenes y mujeres. ⑨ Reflexión sobre la distribución de tareas, los roles, el acceso y el control sobre los recursos y sus beneficios, las necesidades, la

	participación, así como el poder de tomar decisiones de ambos sexos.
Enfoque generacional	<p>En las relaciones que se establecen tanto con las personas de la organización como con los grupos meta y otros actores demuestra actitudes que promueven:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑨ Inclusión de todas las generaciones en los diferentes procesos ⑨ Respeto a la diversidad, usa un lenguaje no discriminatorio ⑨ No hace ni aprueba chistes, comentarios, burlas que lesionan la integridad de mujeres y hombres de las diferentes edades <p>Asume conscientemente la responsabilidad en asegurar la integridad física y emocional de los grupos con los cuales interactúa con especial esmero hacia niñas, niños, jóvenes y mujeres</p>

Enfoque sistémico	
Identificación y compromiso con Ecolodge Cascada Blanca	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Está comprometido(a) con el área y la organización, con sus objetivos, valores, su visión, su cultura. ⑨ Muestra identificación con Ecolodge Cascada Blanca y participa con entusiasmo en las actividades institucionales. ⑨ Es un representante entusiasta de Ecolodge Cascada Blanca dentro y fuera de la organización. ⑨ Se esfuerza por el bienestar de la organización, del equipo, de los grupos meta y socios. ⑨ Toma en cuenta los intereses de la organización. ⑨ Vive las dos visiones colectivas de Ecolodge Cascada Blanca y sus valores en cuanto a todas las perspectivas según el plan estratégico.
Enfoque en los recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Independencia, capacidad de toma de decisiones de acuerdo a la responsabilidad y autoridad asignada y el sentido común. Tiene seguridad de sí mismo(a). ⑨ Tiene liderazgo en su ámbito de acción.

	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Usa su capacidad para dar retroalimentación y críticas de manera constructiva y con connotación positiva. ⑨ Reflexiona e interpreta. ⑨ Activa sus reservas de rendimiento individuales. ⑨ Busca y aprovecha el potencial y capacidades aún no usadas. ⑨ Se esfuerza para asumir y aplicar más sus conocimientos. ⑨ Puede y quiere. La voluntad de usar sus capacidades enfocándose en las soluciones y los resultados a alcanzar. ⑨ Quiere y aún no puede. Implica que tiene voluntad de desarrollar sus capacidades. ⑨ Percibe faltas y aprende de ellas. ⑨ Verifica y mejora sus propias metodologías de trabajo y sus resultados en cuanto a “la perspectiva de desarrollo personal y organizacional.”
--	---

<p>Connotación positiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Brinda retroalimentación con connotación positiva, haciendo énfasis en los aspectos por mejorar. ⑨ Convierte los problemas en soluciones, las crisis y los conflictos en oportunidades de aprendizaje, de crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito personal, organizacional y comunitario.
<p>Enfoque en la solución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ El o la colaborador(a) tiene voluntad y aspiración para mejorar instrumentos, procesos, pensamientos a favor de la organización. ⑨ Plantea ideas y sugerencias nuevas que podrían reforzar tareas, ámbitos, etc. ⑨ Piensa y propone soluciones, mejoras y desafíos, más que problemas y obstáculos. ⑨ Muestra iniciativa y proactividad en el desempeño y en la colaboración. Es propositivo(a). ⑨ Diseña y comparte sus propias ideas y metodologías que mejoran el rendimiento. ⑨ Se refiere a todas las perspectivas según el plan estratégico.

Criterio	Explicación
... Enfoque sistémico	
Enfoque en la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Piensa y actúa con visión global y de futuro. ⑨ Toma en cuenta todas las dimensiones de sostenibilidad en su trabajo: sostenibilidad ecológica, económica, social, político-organizativa y cultural. ⑨ Se enfoca en el largo plazo, en la sostenibilidad, tanto en su orientación hacia los grupos de interés y socios como en su propio ámbito, procesos, instrumentos, comportamiento, etc. ⑨ Se refiere a todas las perspectivas según el plan estratégico.
Enfoque de diversidad de perspectivas y miradas.	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Escucha y valora diferentes puntos de vista. ⑨ Analiza una situación desde diferentes perspectivas, poniéndose en los zapatos de los diferentes actores involucrados.
Voluntad y apertura para el cambio, el aprendizaje y de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Muestra disposición concreta para el desarrollo propio, la voluntad para cambios, soporte de cambio constante, aprendizaje y aspiración en mejoras continuas. ⑨ Ofrece sus potenciales. ⑨ Acepta nuevas ideas, reacciona rápidamente y es flexible ante requerimientos nuevos. ⑨ Es autodidacta, busca información y fomenta su hábito de lectura para actualizarse constantemente. ⑨ Se refiere principalmente a “la perspectiva de desarrollo personal y organizacional” y a “la perspectiva de procesos internos”.

2. Verificación de logro de objetivos propuestos en el período anterior

Criterio	Explicación
Objetivos	
Objetivo estratégico	Es un objetivo estratégico de la organización, considerado clave para el período en cuestión.
Objetivo de desarrollo sistémico	Es un objetivo con enfoque de desarrollo sistémico de la organización común para todo el personal.
Objetivo de la dirección	Es un objetivo propio de la dirección enfocado en articular las diferentes áreas y proyectos, el servicio hacia los demás grupos de interés internos y externos o un aspecto central que requiere de mejora a nivel de la dirección en su conjunto.

Objetivo del área / proyecto	Es un objetivo de la dirección, del proyecto o del área común para todos los miembros del equipo. Contribuye a focalizar en un aspecto específico o bien del proyecto o para mejorar el clima de trabajo del equipo etc.
Objetivo en relación al perfil de puesto	Es un objetivo específico del perfil de puesto en que se quiere hacer énfasis, también puede ser un objetivo con mucha importancia para el POA.
Objetivo de desarrollo propio (personal y profesional)	Es un objetivo relacionado a la capacitación, formación, rotación de puestos, responsabilidad más amplia, tarea con más complejidad, comportamiento, crecimiento personal, auto cuidado, etc. del o del colaborador(a) evaluado(a).

V. Metodología del proceso

Indicaciones claves a tomar en cuenta antes de iniciar

Normas básicas

- La evaluación de desempeño y la verificación de logro de los objetivos es uno de los instrumentos más importantes de la gestión de personas.
- El proceso de evaluación no reemplaza la retroalimentación y la comunicación continua durante el año.
- Un encuentro entre el o la colaborador(a) con su responsable inmediato(a) es una oportunidad grande para motivar, promover e inspirar a la persona.

Para lograr eso, no solamente hay que hablar sobre el pasado (aunque es parte integral), sino hacer énfasis en el futuro, en sus potenciales, sus capacidades, el contenido del trabajo, su vida privada, su visión personal, el compromiso y también definir medidas adecuadas.

A menudo no necesita mucho para mejorar un rendimiento, a veces solamente hay que clarificar sus responsabilidades, dar pistas para algún

aspecto específicos, quitar obstáculos, etc. Por eso, hay que seguir las reglas de comunicación y empatía.

- Toda la evaluación, su preparación y su ejecución debe seguir un proceso estandarizado.
- Hay que evaluar cada criterio individual por separado y evitar una mezcla de criterios.
- Las y los colaboradores deben conocer el proceso de evaluación, los criterios de evaluación y las consecuencias positivas y negativas de este proceso.
- Para garantizar una evaluación correcta es necesario evaluar de una manera horizontal, o sea evaluar un criterio con todos los subordinados a cargo antes que seguir con el próximo criterio. Hay que tomar en cuenta diferentes niveles (códigos de referencia), el rendimiento esperado promedio, etc.
- Es fácil dar una evaluación buena, pero es una responsabilidad integral de cada responsable de área de evaluar correctamente y retroalimentar también sobre los vacíos, los puntos críticos y los aspectos a mejorar.
- El o la responsable inmediato(a) tiene que tomar en cuenta en la medida de lo posible retroalimentaciones del equipo, de los grupos meta, grupos de interés externos, y de otras áreas para elaborar la evaluación (retroalimentación de 360 grado). La retroalimentación debe seguir reglas estandarizadas.
- Forma parte del encuentro que el o la colaborador(a) también puede formular su retroalimentación a su responsable inmediato(a), por eso el o la responsable tiene que establecer un ambiente abierto.

- La mayoría de las y los colaboradores generalmente va a lograr una calificación general de "Bueno" o un "Regular".
Las calificaciones de "Excelente" o "No satisfecho" son excepciones.

Consideraciones para evaluar el desempeño, comportamiento y enfoque sistémico

- En cuanto al rendimiento (desempeño, criterios 1 a 10):
 - Hay que poner el rendimiento de un(a) colaborador(a) en relación con el rendimiento requerido o esperado del puesto con el mismo código de referencia.
Se debe tener cuidado en no exigir demasiado ni muy poco en relación al puesto en cuestión.
 - Un(a) colaborador(a) promedio logra un rendimiento "bueno" según el perfil de trabajo (calidad, rapidez, resultados, en tiempo y forma requeridos).
 - La evaluación varía entre diferentes códigos de referencia, o sea códigos de referencia de mayor nivel tienen que estar evaluados de una manera más estricta y cumplir con requerimientos más amplios y exigentes.
 - Los códigos de referencia mayores contienen tareas con más responsabilidad, complejidad, requieren una educación y experiencia amplias. Importante: los códigos no se refieren a la edad ni al género.
 - Los criterios de "desempeño: POA" son factores cuantitativos y solamente toman en cuenta los resultados y productos alcanzados.

- Hay que considerar los diferentes roles que asume un(a) colaborador(a) en la organización (compañero/a de equipo, asesor/a, pionero/a, cliente interno, prestador de servicios, persona pública, representante de la organización etc.) para evaluar el desempeño de la persona en toda su integralidad de manera completa y competente.
- No es permitido prometer un bono o un aumento salarial durante el encuentro con el o la colaborador(a) sin tener el previo permiso de la Gerencia y Administración de Ecolodge Cascada Blanca.
- Una evaluación no es una negociación entre responsable y empleado. Es el responsable que evalúa, aunque toma en cuenta la mirada del empleado antes de que termine su evaluación.
- En la definición y discusión de medidas y de objetivos personales, o sea cuando discute sobre el futuro es importante considerar la opinión de cada colaborador(a).
- La evaluación se basa en las observaciones durante un periodo determinado (normalmente un año) y los resultados logrados según el POA.

Consideraciones para definir objetivos y evaluar su logro

- Los objetivos deben seguir el principio SMART para garantizar su evaluación correcta y deben también considerar el grado de madurez de cada colaborador(a).
 - SMART es una expresión del inglés y significa
 - Simple (sencillo),
 - Measurable (medible),
 - Adequate/attractive (adecuado/attractivo),
 - Realistic (realista) y
 - Terminated (con fecha determinada).

Es decir que cada formulación de objetivo tiene que incluir estos factores.

En caso contrario no será aceptado por el Área de Gestión de Personas o el comité que verifica los objetivos.

- Hay que considerar la fase de desarrollo y/o vida en la cual se encuentra el o la colaborador(a). En dependencia de ello, la evaluación de los objetivos y expectativas podría variar.
- El objetivo no puede ser evaluado si no es la responsabilidad del o del colaborador(a) que no pudo lograrlo. Por ejemplo, puede haber modificaciones en el proyecto y por ende en su POA individual, dificultades presupuestarias para apoyar, por ejemplo, determinado proceso de formación, etc. En este caso hay que consultar con el o la responsable del área de Personal o el director(a) respectivo para revisar y ajustar la escala de evaluación.

VI. Proceso de implementación

El proceso de implementación

El proceso de implementación y aplicación de esta política de evaluación implica los siguientes pasos:

Actividades del proceso	Responsable	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> • Informar a todo el personal sobre los elementos claves del proceso de evaluación y verificación del logro de objetivos (criterios, puntuaciones, etc.) 	Dirección Ejecutiva	Al aprobarse la política
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todos los y las responsables inmediatos(as) con personal a cargo sobre el proceso de evaluación y verificación de logro de objetivos. • 	Dirección Ejecutiva	Al aprobarse la política

<ul style="list-style-type: none"> Realizar observaciones constantes durante el periodo. Incluir una retroalimentación de 360 grado que incluye grupos metas, compañeros, etc. La evaluación sigue un proceso de observación, medición predefinida. 	Responsable inmediato(a)	Permanente
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el criterio "Desempeño POA y perfil de cargo" de una manera más amplia y exigente 	Responsable inmediato(a)	Al menos una vez al año
<ul style="list-style-type: none"> 		
<ul style="list-style-type: none"> Preparar toda la evaluación, tomar en cuenta, los insumos arriba mencionados. El Área de Gestión de Personas brinda soporte en la formulación de las evaluaciones. Comunicar la fecha al colaborador(a) y entregar el formulario de preparación. Realizar el encuentro (evaluación, verificación objetivos, definición de nuevos objetivos, retroalimentación del o de la colaborador/a, etc.). Definir y fijar consecuencias. Según el caso, se realiza en el marco de la misma sesión o sobre todo si amerita en caso de calificación A o D tomar Comité de Dirección, se pospone la definición de medidas. 	Responsable inmediato(a)	Finales de diciembre hasta 31 de enero Firmar el documento, suministrar una copia al o al colaborador(a). Entregar de forma electrónica y por escrito (incluido las firmas requeridas) al o a la Responsable del Área de Gestión de Personas.

VII. Método de puntuación

Escala de puntuación general

Todos los criterios de desempeño, comportamiento y enfoque sistémico, así como los objetivos se valoran con la escala del 0 al 3, exceptuando el criterio 2 del Plan Operativo Anual.

Puntuación	
1. Evaluación de desempeño, comportamiento y enfoque sistémico	
3 = Excelente	Sobrepasar y superar constantemente las expectativas, extraordinario
2 = Bueno	Según y en el marco de las expectativas altas, muy satisfecho, constantemente bueno (hasta muy bueno)
1 = Regular	Un poco debajo del estándar esperado, apenas suficiente, mediano, tiene vacíos en relación a lo que debe aportar.
0 = No satisfecho	No aceptable, no cumple con los requerimientos.
2. Verificación del logro de los objetivos propuestos para el período anterior.	
3 = Logro completo del objetivo	El objetivo fue logrado completamente, en tiempo y forma, así como en calidad y cantidad requeridas según las indicadoras definidas y en cuanto a las diferentes perspectivas de acuerdo al plan estratégico.
2 = Logro parcial del objetivo	El objetivo fue logrado parcialmente en partes importantes en tiempo y forma, así como en calidad y cantidad requerido según las indicadoras definidas y en cuanto a las diferentes perspectivas según el plan estratégico
1 = Pasos visibles para alcanzar el objetivo	El objetivo no fue logrado. Por lo menos, se dieron pasos importantes y visibles, el inicio está hecho, un plan concreto está disponible.
0 = No ha empezado nada para alcanzar el objetivo	El empleado no ha hecho nada de importancia en relación con el logro del objetivo.

Escala para evaluar cumplimiento de POA individual (criterio 2)

El criterio 2 que se refiere a la ejecución del Plan Operativo Anual individual, se evalúa en una escala del 0 al 6 en base a porcentajes de cumplimiento previamente determinados.

Este criterio también recibirá una mayor puntuación (5 x 5 = 25) en relación a los demás aspectos por evaluar debido a la relevancia que tiene de cara a la perspectiva de cambios que queremos alcanzar en la gente y el ambiente y los compromisos firmados con los organismos de cooperación.

Puntaje	0	1	2	3	4	5
Cumplimiento de POA	< 51 %	51 – 60 %	61 – 70 %	71 – 80 %	81 – 90 %	91 - 100 %

Resumen de escala de puntuación

Componentes de la evaluación	D	C	B	A
1ª Parte: Desempeño, comportamiento, enfoque sistémico	0 – 97	98 – 185	186 - 238	239 - 274
2ª Parte: Logro de objetivos	0 – 5	6 - 11	12 - 16	17 – 18

VIII. Evaluación global y posibles consecuencias

Se suman las dos calificaciones de la 1ª o la 2ª parte y de acuerdo al resultado, habrá que tomar medidas de acuerdo a las sugerencias generales.

Evaluación Global

La suma de las 2 partes se da de manera indistinta, por ejemplo, si se evaluó:

- a) como A en la 1ª parte y C en la 2ª parte, el resultado global será B,
- b) como C en la 1ª parte y A en la 2ª parte, el resultado global será B también.

Suma de las 2 partes	Evaluación global	Posibles consecuencias
A + A	= A	Evaluación A: Puede suceder una vez. Si se repite, hay que pensar en un traslado vertical o horizontal, un código de referencia mayor o una separación en el caso de que el colaborador(a) quería más y Ecolodge Cascada Blanca

		no puede ofrecer una alternativa equivalente.
A + B	= B	Evaluación B: Generalmente no hay necesidad de cambiar nada. Reforzar puntualmente los potenciales. Ofrecer capacitaciones en áreas con debilidades o fuerzas.
B + B	= B	
A + C	= B	
B + C	= C	Evaluación C: Fijar áreas y compromisos para mejorar. Definir medidas concretas. Tal vez cambiar el perfil del puesto o la posición.
C + C	= C	
A + D	= C	
B + D	= C	
C + D	= D	Evaluación D: Discutir los resultados y pensar en un cambio de perfil de puesto, posición, despedido o formación dependiente del comportamiento, la voluntad y la disposición del colaborador(a).
D + D	= D	

Información y su uso

IX. Administración de evaluación de desempeño

Acceso a evaluación del desempeño

- A los resultados de la evaluación de desempeño únicamente tendrán acceso:
 - La persona evaluada.
 - Su responsable inmediato(a).
 - El Comité de Dirección de Ecolodge Cascada Blanca.
 - Responsable del Área de Gestión de Personas.

- El documento de la evaluación de desempeño se archiva en físico en el expediente.

- El o la responsable del Área de Gestión de Personas y el o la responsable inmediata manejan también la versión electrónica.

Preparación del encuentro anual de evaluación de desempeño - Instrumento para el o la colaborador(a) -		2023
Explicaciones		
<p>Su responsable inmediato(a) va a planificar un encuentro oficial una vez cada año en el cual se retroalimentará sobre el desempeño y el logro de los objetivos del período anterior (año pasado).</p> <p>El o la responsable inmediato(a) no solamente evaluará el pasado sino también se enfocará en los objetivos nuevos para el año actual, en el futuro y en su propio desarrollo.</p>		
Discutiremos los contenidos siguientes:		
1ª parte: Desempeño, comportamiento, enfoque sistémico		
2ª parte: Logro de los objetivos del año pasado		
3ª parte: Determinación de nuevos objetivos para el año próximo.		
4ª parte: Medidas para mejoras, desarrollo personal, contenido del trabajo, satisfacción dentro de la organización.		
5ª parte: Retroalimentación al o la responsable inmediato(a).		
Evaluaremos los criterios siguientes:		Peso
Desempeño	1. Perfil de trabajo	15
	2. Plan Operativo Anual (POA)	25
	3. Orientación a los grupos meta	15
	4. Orientación a los grupos de interés externos (cooperación, instituciones)	15
	5. Orientación hacia la eficiencia y la sostenibilidad financiera	15
	6. Orientación hacia la optimización de los procesos internos	15
	7. Calidad de los procesos de trabajo y productos generados	15
	8. Productividad y velocidad	15
	9. Desempeño técnico y organización	15
	10. Orientación hacia el desarrollo personal y organizacional	15
Comportamiento	11. Respeto a grupos meta, socios internos y externos	9
	12. Transparencia y honestidad	9
	13. Responsabilidad	9
	14. Trabajo en equipo y comunicación	9
	15. Motivación e inspiración	9
	16. Flexibilidad	9
	17. Equidad de género	9
	18. Enfoque generacional	9
Enfoque sistémico	19. Identificación con la visión, los valores y compromiso con Ecolodge Cascada Blanca	6

	20. Enfoque en los recursos propios	6
	21. Connotación positiva	6
	22. Enfoque en la solución	6
	23. Enfoque en la sostenibilidad	6
	24. Enfoque de diversidad de perspectivas y miradas	6
	25. Voluntad y apertura para el cambio, el aprendizaje, la reflexión a partir de preguntas sistémicas y de mejora continua	6
Subtotal 1ª parte	Subtotal Desempeño, Comportamiento y Enfoque Sistémico	274
Logro de objetivos	Objetivo estratégico	3
	Objetivo de desarrollo sistémico	3
	Objetivo de la dirección	3
	Objetivo del área / proyecto	3
	Objetivo en relación al perfil de puesto	3
	Objetivo de desarrollo propio (personal y profesional)	3
Subtotal 2ª parte	Subtotal Objetivos	18
<p>Es importante que el o la colaborador(a) reflexione sobre estos criterios antes del encuentro y piense también en el futuro, en objetivos propios, en sus capacidades, su motivación y sus potencialidades.</p> <p>El formulario siguiente le servirá para definir y determinar su propia situación y su potencial para el futuro.</p>		

El Proceso	
<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre los criterios de desempeño, comportamiento y enfoque sistémico. • Reflexionar sobre el logro de los objetivos del año pasado • Rellenar este formulario y pensar sobre el pasado y el futuro, sus debilidades, sus fuerzas, sus talentos y el rendimiento del jefe inmediato • Contribuir en la discusión con el jefe inmediato con estas reflexiones, presentar sugerencias y mencionar sus opiniones sobre los criterios evaluados y las medidas definidas • Es el jefe inmediato que al final definitivamente evalúa los criterios y el logro de los objetivos. A pesar de eso el empleado debería contribuir en la definición de las medidas y los objetivos individuales 	

Preparación			
Área		Apellidos, Nombres	
Puesto de trabajo		Responsable Inmediato	
Evaluación propia (interna)			
Al menos tres características, cualidades, habilidades o aptitudes en las cuales soy muy bueno(a)			
1			

2	
3	
Al menos tres características, cualidades, habilidades o aptitudes en las cuales siento que debo mejorar	
1	
2	
3	
Evaluación externa	
Al menos tres características, cualidades, habilidades o aptitudes en las cuales mi responsable inmediato(a) es muy bueno(a)	
1	
2	
3	
Al menos tres características, cualidades, habilidades o aptitudes en las cuales mi responsable inmediato(a) no cumple completamente con mis expectativas.	
1	
2	
3	
Cambios / otros aspectos / apuntes	
Cambios desde la última evaluación¹	
Mejoras	
Desmejoras	
Lo que veo muy positivo en particular	
Lo que no me gusta en particular	
Como me siento ahora en mi puesto de trabajo y en relación a mi entorno dentro de la organización	
Otros apuntes	

X. Instrumento de evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño Ref.: y resultados alcanzados Año 2023

Área /		Apellidos, Nombres				
Puesto de trabajo		Responsable Inmediato				
1) Evaluación de desempeño según perfil de trabajo, comportamiento y enfoque sistémico						
No	Ámbito	Criterio	Peso	Eval.	Total	Justificación y medidas
1	Desempeño	Perfil de trabajo	5		0	
2		Plan operativo (POA)			0	
3		Orientación a los grupos meta			0	
4		Orientación a los grupos de interés externos (cooperación, instituciones)			0	
5		Orientación hacia la eficiencia y la sostenibilidad financiera			0	
6		Orientación hacia la optimización de los procesos internos			0	
7		Calidad de los procesos de trabajo y productos generados			0	
8		Productividad, velocidad			0	
9		Desempeño técnico y organización			0	
10		Orientación hacia el desarrollo personal y organizacional			0	
11	Comportamiento	Respeto a grupos meta, socios internos y externos	3		0	
12		Transparencia y honestidad			0	
13		Responsabilidad			0	
14		Trabajo en equipo y comunicación			0	

15		Motivación e inspiración		0	
16		Flexibilidad		0	
17		Equidad de género		0	
18		Enfoque generacional		0	
19	Enfoque sistémico	Identificación y compromiso con la visión y los valores de Ecolodge Cascada Blanca	2	0	
20		Enfoque en los recursos propios		0	
21		Connotación positiva		0	
22		Enfoque en la solución		0	
23		Enfoque en la sostenibilidad		0	
24		Enfoque de diversidad de perspectivas y miradas		0	
25		Voluntad y apertura para el cambio, el aprendizaje, la reflexión a partir de preguntas sistémicas y de mejora continua		0	
Total Puntos				0	
Evaluación general (resumen)					
Evaluación desempeño:					D
Excelente (3/A) / bueno (2/B) / regular (1/C) / No satisfecho (0/D)					
A = de 224 a 256 puntos / B = de 174 a 223 p. / C = de 92 - un 0 en 173 p. / D = menos 92 p. / 1-13 resulta en und D / el criterio 2 criterio (POA) recibe una puntuación especial entre 0-5 se separada según escala					

2) Verificación del logro de los objetivos en el año pasado

Objetivo	Eval.	Justificación
Objetivo estratégico		

Objetivo de desarrollo sistémico		
Objetivo de la dirección		
Objetivo del área / proyecto		
Objetivo en relación al perfil de puesto		
Objetivo de desarrollo propio (personal y profesional)		
Total Puntos		
Verificación de logro de objetivos:		D
Logró (3/A) / Logró parcialmente (2/B) / Pasos visibles (1/C) / No ha empezado (0/D)		
A = de 17 a 18 puntos y ningún 0 / B = de 12 a 16 p. y ningún 0 / C = de 6 a 11 p. y ningún 0 / D = menos 6 p		

3) Evaluación total		
Suma de las partes	Total	D
A + A	A	
A + B	B	
B + B	B	
A + C	B	
B + C	C	
C + C	C	
A + D	C	
B + D	C	
C + D	D	
D + D	D	

4) Objetivos nuevos para el próximo año (SMART)	
Objetivo estratégico	
Objetivo de desarrollo sistémico	

Objetivo de la dirección	
Objetivo del área	
Objetivo en relación al perfil de puesto	
Objetivo de desarrollo propio (personal y profesional)	

Notas del / del colaborador(a)		
Fecha		
Firma	Colaborador(a)	
Firma	Responsable inmediato(a)	
Firma	Responsable del Área de Gestión de Personas	

V. CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados, se confirma la hipótesis planteada que la formación del talento humano incide positivamente en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre 2023. Derivando las siguientes conclusiones.

1. Las características personales del talento humano: Conocimiento, Habilidad, actitud, capacidades, motivaciones en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa están vinculadas con los valores, motivaciones, aspiraciones y actitudes, mientras que las profesionales están asociadas con la innovación, transformación del conocimiento en resultados y resolución de problemas.
2. La calidad del servicio turístico a través de la valoración del desempeño laboral de los colaboradores en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa en los servicios de alojamiento, restaurante, guías de turistas es valorada como excelente por su empatía y respeto, creatividad, proactividad y liderazgo, prevaleciendo el conocimiento en el rubro turístico y experiencia en atención.
3. El plan de evaluación al desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa permitirá la medición de la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de los colaboradores, respecto a la ejecución de sus tareas, en un periodo determinado, donde se proponen herramientas, en el que se deben considerar criterios de evaluación, y que políticas se fomentan en el desarrollo organizacional, documentos directrices y dan la pauta para las necesidades de formación del talento humano.

VI. RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta en las políticas de selección del personal las características personales que se deberían evaluar para un puesto de trabajo en Ecolodge Cascada Blanca, como los valores, las motivaciones, las aspiraciones y las actitudes y en cuanto a las características profesionales del talento humano considerar recursos humanos capaces de crear e innovar, que utilicen y apliquen el conocimiento, que transformen el conocimiento en resultados, y que sepan hacer las funciones, además de la capacidad de resolver problemas
2. Fomentar la calidad del servicio turístico a través de la valoración del desempeño para continuar con la satisfacción de los clientes con los servicios ofertados, en el cual deben ser tomados en cuentas las quejas, sugerencias y comentarios como oportunidades de mejora.
3. Se propone ejecutar el plan de evaluación al desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa, basado en un proceso para que se logre medir la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de los colaboradores, respecto a la ejecución de sus tareas y se asegure la calidad del servicio con el buen desempeño del talento humano.

Bibliografía

- Aguirre, V. P. (2021: 27). Diseño de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos para la elaboración de un Sistema de Evaluación de Desempeño en Supermercados.
- Aguirre, V. P. (2021: 31). *Diseño de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos para la elaboración de un Sistema de Evaluación de Desempeño en Supermercados Galaxia*.
- Alvarado, R. A. (2018: 44). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. . *19(39)*, 17-31.
- Arellano Díaz, H. O. (2017: 75). La calidad de servicio como ventaja competitiva.
- Arellano Díaz, H. O. (2017: 79). *La calidad de servicio como ventaja competitiva*.
- Badía Montalvo, R. (1985: 33). *Salud ocupacional y riesgos laborales. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana* .
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición ed.). (O. Fernández, Ed.) Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Calle Montalvan, E. (2018: 16). Análisis de la calidad del servicio de las empresas de servicio turístico de la ciudad de Frías, año 2016.
- Capriotti, P. (2008: 56). Planificación estratégica de la imagen corporativa. . *Barcelona*.
- Casanova, F. (2003: 13). *Formación profesional y relaciones laborales (Vol. 4)*. . Oficina Internacional del Trabajo Cinterfor.
- Cedeño, E. A. (2016: 46). *Bases conceptuales para un análisis crítico del discurso administrativo y económico*.
- Chávez, L. M. (2015: 45). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Chávez, S. V. (2018: 16). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp SA, 2018. . *Revista de investigación valor agregado* , 22-39.
- Chiavenato, I. (2009: 50). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Cortés Días, J. M. (2007: 63). *Seguridad e Higiene del trabajo*.
- Cuellar Terrones, D. J. (2020: 22). *Desarrollo organizacional y optimismo disposicional en trabajadores de una empresa constructora-San Juan de Lurigancho*. Lima.
- DuBrin, A. (2008: 17). *Relaciones humanas*. Pearson Educación.
- Fontalvo-Herrera, T. D.-S.-F. (2020). Valoración de la calidad del servicio Seis Sigma en el sector turístico. *Desarrollo Gerencial*, .
- Galindo, M. J. (2021: 7). Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. 1-18.
- Giraldo, A. M. (2006: 51). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*.
- Godoy, J. N. (2011: 27). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35.
- González, G. B. (2022: 66). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. . *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 212-228.

- Gutierrez Mamani, C. H. (2014: 36). *Calidad del servicio turístico hotelero de la Isla del Sol (Doctoral dissertation)*.
- Hanco Gomez, M. S. (2021: 5). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno*. 12(3), 186-194. Comuni@ cción.
- Hanco Gómez, M. S., Carpio Maraza, A., & Rodríguez Huamani, R. E. (2023). *Incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente en hoteles turísticos*. Bogota, Colombia : Creative Commons.
- Harper, L. (1992: 55). *Auditoría de recursos humanos*. México: Gaceta de Negocios.
- Hernández Ortiz, R. A. (2016: 19). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia*. Colombia.
- Jones, G. y. (2014: 45). *Administración Contemporánea*. México D.F: Mc Graw-Hill Companies, Inc. .
- Luis, D. A. (2016: 20). La creatividad y el desarrollo del talento humano. . *Magazine de las ciencias. Revista de Investigación e Innovación*, 1(2), 17-24.
- Maldonado, J. (2015: 104). *Cultura de servicio al cliente*. Obtenido de Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/cultura-de-servicio-al-cliente>.
- Marchán Manay, G. E. (2017: 27). Implementación de un sistema web utilizando algoritmo k-means para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del capital humano en la empresa M. y C. Pariñas SA, Talara.
- Martínez, V. J. (2019: 5). *Empatía y liderazgo en contextos organizacionales*. Academia. edu.
- Martínez, V. J. (2019: 5). Empatía y liderazgo en contextos organizacionales.
- Masacon, M. R. (2017: 25). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de las Ciencias*. .
- Maya, M. T. (2016: 56). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. 1.
- Mayorga, R. B. (17 de Mayo de 2020). *UAEH*. Obtenido de file:///C:/Users/Equipo/Downloads/6547-Manuscrito-35470-1-10-20201116.pdf
- Palma, H. G. (2018: 187). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. . Criterio libre.
- Parra, M. A. (2021: 221). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. . *Revista de ciencias sociales*, 217-227.
- Pérez Alonso-geta, P. M. (2009: 22). Creatividad e innovación: una destreza adquirible. *Teoría De La Educación*. 21(1).
- Pineda, H. I. (2011: 43). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.
- Portugal Candelario, C. A. (2021: 29). *Gestión de talento humano y su incidencia en el proceso comunicacional-motivacional de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado del cantón Mocache, período 2018-2019. plan de comunicación* .
- *Qué es una guía de observación?* (9 de 07 de 2014). Obtenido de <https://elmundoinfinito.com/guia-observacion/>
- Quispe Cjumo, D. (2022: 27). Autogestión de competencias y el desarrollo personal en colaboradores de una empresa de fondos colectivos. Lima .
- Ramírez Molina, R. I. (2018: 5). Proceso de talento humano en la gestión estratégica.
- Ramírez Molina, R. I. (2018: 829). *Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano*.

- Roca Vasquez, K. L. (2019: 26). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en la gestión del talento humano*.
- Romero Organista, E. (2020:5). Talento humano por competencias una ventaja competitiva en la organización.
- Rouquette, J. Ó. (2000: 114). *Estadística y comportamiento organizacional. Política Y Cultura*.
- Saigua, S. &. (2019: 35). *La Gestión del Talento Humano en INPAPEL CÍA LTDA. y la Incidencia en el Desarrollo Institucional, año 2018. Bachelor's thesis. Universidad Nacional de Chimborazo*.
- Salud, H. E. . (2016: 23). *Incentivos al talento humano en Salud .*
- Sanabria, P. (2015: 21). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (Vol. Primera Edición). Bogotá, D. C., Colombia: Ediciones Uniandes.
- Sánchez, P. &. (2013: 18). Imagen Corporativa, influencias en la gestión empresarial.
- Santomà Vicens, R. &. (2007: 31). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico, 2007, n° 3, 1r semestre*.
- Silva, A. K.-M. (2020: 149). Comunicación asertiva¿ estrategia de competitividad empresarial?. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería., 8(1), 147-153*.
- Torres-Flórez, D. V.-D.-G. (2020: 8). *Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero*. Villavicencio-Colombia.
- Velásquez, N. E. (2013: 30). Grado de satisfacción de los servicios turísticos en la ciudad de Puno 2011-Perú. . *Comuni@ cción: revista de investigación en comunicación y desarrollo, 28-37*.
- Vera Solórzano, L. D., Rivera Badillo, L., & Reyes Vargas, M. V. (2022). *Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos*. Tena - Napo, Ecuador: Instituto de información científica y tecnológica.
- Vilchis, J. L. (2019: 42). Administración de Recursos Humanos vs. Gestión del Capital Humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. . *Revista Gestión y estrategia, , 56), 37-50*.
- Werther, W. &. (2000: 43). *Administración de Personal y Recursos Humanos . .* México D.F: McGraw Hill.
- Zabaleta, A. T. (2003: 118). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. Ecoe ediciones.

ANEXOS



Anexo 1: Entrevista a Gerente Propietario y Colaboradores

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – CAMPUS MATAGALPA

ENTREVISTA A GERENTE PROPIETARIO Y COLABORADORES

La Universidad de Ciencias Comerciales, a través del curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de grado en Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, con el objetivo de Analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre 2023, por lo cual solicita su cooperación. Gracias de antemano por el tiempo brindado.

I. Datos Generales:

Nombre _____ Cargo: _____

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Fecha: _____

II. Desarrollo

2.1 Talento Humano

FUNCIONES

3. ¿Cuáles son los procesos que realizan desde la Administración para la identificación de los posibles prospectos de colaboradores?

CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO

2. ¿Que caracteriza al área de Talento Humano de Cascada Blanca en el desarrollo de sus funciones?

DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO

3. ¿Cuáles son los conocimientos básicos que evalúan para un puesto de trabajo, tomando en cuenta las características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales?

2.2.1.2 Habilidad

4. Por el perfil de su negocio, ¿Cuáles son las habilidades necesarias para la contratación de los colaboradores?

2.2.1.7 Actitud

5. ¿Qué actitudes del posible candidato le interesa a la hora de la contratación?

2.2.1.8 Capacidades

6. ¿De qué manera se integran las capacidades y actitudes del personal en el centro?

2.2.1.9 Motivaciones

7. ¿Qué tipo de compromisos considera presenta el personal ante el trato recibido de Cascada Blanca?

2.2. Subsistema de provisión

2.2 Subsistemas de Organización

8. ¿Cómo se realiza la evaluación cualitativa y cuantitativa de desempeño del personal?

2.1.3 Subsistema de mantenimiento

9. ¿Cómo se da el Cuido de la higiene y seguridad en el trabajo?

10. ¿Que utiliza Cascada Blanca para motivar e incentivar al talento humano?

2.1.4 El subsistema de desarrollo

11. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo basados en antigüedad, experiencia, trayectoria, ascensos, capacitación?

2.1.5 El subsistema de auditoría

12. ¿Cómo se da la supervisión de áreas en la empresa?

2.2 Servicio Turístico

2.2.1 Calidad del Servicio Turístico

13. ¿Cómo determinan la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores?

14. ¿Cómo está definida la imagen corporativa de la empresa?

15. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene la empresa en términos de calidad al mercado?

16. ¿Cómo miden las expectativas de la calidad de los servicios por parte de los clientes?



Anexo 2: Encuesta a Clientes

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – CAMPUS MATAGALPA

ENCUESTA A CLIENTES

La Universidad de Ciencias Comerciales, a través del curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de grado en Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, con el objetivo de Analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre 2023, por lo cual solicita su cooperación, en el llenado de la presente encuesta. Gracias de antemano por el tiempo brindado.

I. Datos Generales:

Nombre: _____

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Procedencia: Matagalpa _____ Managua _____ Otro departamento _____

Fuera del País _____

2.1 Talento Humano

CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo caracteriza al área de Talento Humano de Cascada Blanca en el desarrollo de sus funciones?

d) Excelente _____ b Bueno _____ c) Regular _____ d) Deficiente _____

DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO

2. ¿Cuáles son los conocimientos considera deberían de evaluar para optar a un puesto de trabajo en Cascada Blanca?

- f) Características propias de personalidad e individualidad _____
- g) Aspiraciones _____
- h) Valores _____
- i) Actitudes _____
- j) Motivaciones _____
- f) Objetivos individuales _____

2.2.1.2 Habilidad

3. Por el perfil de Cascada Blanca, ¿Cuáles considera deberían ser las habilidades necesarias para la contratación de los colaboradores?

- f) Saber hacer funciones _____
- g) Utilizar y aplicar el conocimiento _____
- h) Resolver problemas _____
- i) Crear e innovar _____
- j) Transformación del conocimiento en resultado _____

2.2.1.10 Actitud

4. ¿Cuáles considera deberían ser las actitudes necesarias para la contratación de los colaboradores de Cascada Blanca?

- a) Respeto _____
- b) Empatía _____
- c) Responsabilidad _____
- d) Honestidad _____
- e) Voluntad _____

2.1.4 El subsistema de desarrollo

5. ¿Considera importante que la empresa cuenta con planes de desarrollo basados en:

a) Antigüedad _____

b) Trayectoria _____

C) Ascensos _____

D) Capacitación _____

2.2 Servicio Turístico

1. ¿Qué tipo de servicios ofrece el hotel?

a) Alimentos y Bebidas _____

c) Transporte Turístico _____

b) servicios de hotel _____

e) Guía de Turistas _____

2. ¿Cuál es el principal motivo porque el que visitó Ecolodge Cascada Blanca?

a) Vacaciones _____

f) Viaje de trabajo _____

c) Compras _____

g) Esparcimiento _____

3. ¿Cómo percibe la calidad del servicio desempeñado por los colaboradores?

a) Excelente ____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Deficiente _____

4. ¿Cuáles son las cualidades que caracteriza al personal de Cascada Blanca?

a) Creatividad ____ b) Liderazgo ____ c) Proactividad ____ d) Empatía y Respeto.

5. Dentro de las dimensiones del personal de cascada blanca que prevalece en su atención a los clientes

f) Conocimientos ____

g) Habilidades ____

h) Actitud ____

6. ¿Cómo es tu nivel de satisfacción por el trato del personal?

a) Satisfecho ____

b) Normal ____

c) Poco satisfecho ____

7. ¿Cómo consideras la preparación profesional del personal de Cascada Blanca?

e) Conocimientos del rubro turístico ____

f) Experiencia en atención al cliente ____

g) Empatía ____

h) Buen trato ____

8. ¿Cuáles son las características que más te gustan de los servicios de Cascada Blanca?

a) Precio ____

b) Producto ____

c) Promociones ____

d) Atractivos turísticos ____

9. ¿Cuáles considera usted son las ventajas competitivas que tiene la empresa en términos de calidad?

- a) Accesibilidad _____
- b) Atractivo turístico _____
- c) Alojamiento y Alimentación _____
- i) Actividades turísticas _____
- j) Atención de Calidad _____

10. ¿Cómo considera la relación calidad – precio de los servicios brindados?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- e) Deficiente _____

11. ¿A través de qué tipo de publicidad conoció sobre Ecolodge Cascada Blanca?

- a) Material publicitario impreso. (folletos, banner) _____
- b) Sitios web (blogs, portales) _____
- c) Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) _____
- d) Ferias de Turismo _____
- e) Una recomendación _____

12. ¿Cuál de las siguientes promociones ofrece Ecolodge Cascada Blanca?

- a) Ofertas de semana _____
- b) Descuento por más estadía _____
- c) Descuento por fechas especiales _____
- d) Paquetes familiares _____
- e) Desayuno Gratis _____

13. ¿Hacia qué mercados considera se promociona el hotel?

- a) Local _____
- b) Nacional _____
- c) Regional _____

d) Internacional _____

14. ¿Cuál es la estadía promedio que se hospedaría en Ecolodge Cascada Blanca?

a) 1 noche _____ b) Dos noches _____ c) Tres noches _____

d) 3 noches a Más _____

Anexo N°3: Lista de cotejo

Tema: Formación del Talento Humano y su incidencia en la calidad de los servicios

Turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre del año 2023

Nombre: Ariadna Stephanie Picado Torres

	Aspectos a evaluar ITEMS	SI	NO	Observaciones / Recomendaciones
1	El área de la gestión del Talento Humano cuenta con un perfil de profesional de cada puesto.	x		Cascada Blanca cuenta con profesionales preparados y equipados con conocimientos y actitudes necesarias.
2	Cascada Blanca cuenta con planes de capacitación.	x		El personal de Cascada blanca es capacitado frecuentemente.
3	El proceso de selección toma en consideración habilidades y valores que posee el candidato	x		El talento humano está integrado en cada puesto del Ecolodge considerando habilidades y valores.
4	Existe un organigrama funcional	x		El Ecolodge cuenta con un organigrama funcional con sus colaboradores.

5	Se visualizan valores que promueven la misión y visión del negocio	x		Cada uno de los colaboradores conoce la misión y visión y trabaja para hacerla ver.
6	El personal realiza sus actividades de manera óptima y eficiente	x		El Ecolodge cuenta con un personal eficiente y motivado por su labor.
7	Existen señalizaciones que favorezcan el cuidado de la higiene y seguridad en el trabajo	x		La higiene es una de las cosas más importantes para el Ecolodge y los colaboradores siguen el protocolo.
8	Los Servicios que oferta el centro turístico desempeñado por sus colaboradores fue el esperado	x		El Ecolodge cuenta con servicios que un hotel convencional no contaría.
9	Cuenta con algún tipo de publicidad cascada Blanca	x		Cuenta con publicidad en físico y mediante las redes.
10	Se aprecian promociones exclusivas para los clientes		x	Según encuestados poco se conoce acerca de las promociones ofertadas.
11	Cascada Blanca cuenta con logotipo y distintivos de acuerdo al perfil de su negocio	x		El Ecolodge Cascada Blanca cuenta con un logotipo distintivo.
12	Los servicios ofrecidos por el hotel superaron sus expectativas		x	Según los encuestados el Ecolodge se conoce más por su atractivo turístico y por servicios de alimentación.
13	El centro Turístico cuenta con accesibilidad de vías de Transporte	x		El centro cuenta con señalización y acceso.

Anexo N° 4: Fotografías

